



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE

USAID/GUATEMALA EVALUACIONES FINALES DE CUATRO PROYECTOS DE LA OFICINA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO

INFORME FINAL



25 de octubre de 2012

Esta publicación fue preparada por Amex International y su subcontratista, DevTech Systems, para la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, conforme al Contrato No. AID-RAN-I-00-09-008/AID-520-TO-12-00001.

USAID/GUATEMALA

EVALUACIONES FINALES DE

CUATRO PROYECTOS OFICINA DE

CRECIMIENTO ECONÓMICO

INFORME FINAL

DECLINACIÓN DE RESPONSABILIDADES:

Las opiniones de los autores consignados en esta publicación no reflejan, necesariamente, los puntos de vista de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o del Gobierno de los Estados Unidos.

TABLA DE CONTENIDOS

SIGLAS Y ABREVIATURAS	iii
RESUMEN	1
LOS PROBLEMAS DEL DESARROLLO Y LA RESPUESTA DE USAID	4
FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN	6
ÍNDOLE Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	6
TAREAS DE EVALUACIÓN CONCRETAS	6
DESTINATARIOS.....	7
DISEÑO DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	7
LOS INTERROGANTES DE LA EVALUACIÓN.....	7
METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN.....	8
COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES	9
RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS.....	9
FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	10
PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS.....	11
OTRAS COMPROBACIONES.....	11
COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE EMPRESAS COMPETITIVAS DE CAFÉ (ANACAFE)	11
MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO	11
RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	12
FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	16
PERSPECTIVAS DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS.....	18
OTRAS COMPROBACIONES.....	19
COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO “ACCESO A MERCADOS DINÁMICOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS” (AGEXPORT)	21
MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO	21
RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	22
FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL	26
PERSPECTIVAS DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS.....	28
OTRAS COMPROBACIONES.....	30
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE EMPRESAS FORESTALES DE GUATEMALA (RAINFORREST ALLIANCE)	30
MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO	30
RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	32
FORMACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES.....	39
PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS.....	40
HALLAZGOS Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE ALIANZA PARA EL TURISMO COMUNITARIO (COUNTERPART INTERNATIONAL)	41

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO	41
RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO.....	41
FORMACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES.....	47
PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS.....	49
Otros hallazgos.....	51
RECOMENDACIONES PARA FUTURAS ACTIVIDADES.....	51
RECOMENDACIONES GENERALES	51
EMPRESAS CAFICULTORAS COMPETITIVAS (ANACAFE)	52
ACCESO A MERCADOS DINÁMICOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES (AGEXPORT)	55
EMPRESAS FORESTALES EN GUATEMALA (RAINFOREST ALLIANCE).....	57
ALIANZA PARA EL TURISMO COMUNITARIO (COUNTERPART INTERNATIONAL).....	60

ANEXOS

Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo B: Herramientas de evaluación

Anexo C: Fuentes de Información

Anexo D: Declaración de Diferencias de Opinión No Resueltos

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ABP	Alianza para los Bosques Pluviales
ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
ADICLA	Asociación Para el Desarrollo Integral del Lago Atitlán
ADIGUA	Asociación Para el Desarrollo Integral de Guatemala
AFISAP	Asociación Forestal Integral San Andrés Petén
AGEXPORT	Asociación Guatemalteca de Exportadores
AGRETUCHI	Asociación Gremial de Turismo de Chisec
ANACAFE	Asociación Nacional del Café
AOR	Representante del Oficial del Acuerdo (<i>Agreement Officer's Representative</i>)
APP	Alimentos Para la Paz
ARCAS	Asociación de Rescate y Conservación de Vida Silvestre
ARP	Asociación de Reforestadores del Petén
ASOCAV	Asociación de Carpinteros de Alta Verapaz
ATC	Alianza para el Turismo Comunitario
BANRURAL	Banco de Desarrollo Rural
BDS	Servicios de Desarrollo de Empresas (<i>Business Development Services</i>)
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAFTA-DR	Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y la República Dominicana
CAMTUR	Cámara de Turismo
CAT	Comités de Autogestión de Turismo
CCM	Cambio Climático Mundial
CDCS	Estrategia de Cooperación con el Desarrollo del País (<i>Country Development Cooperation Strategy</i>)
CLIP	Consulta Libre Informada y Previa
COCODE	Consejo Comunitario de Desarrollo
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
CONASAN	Consejo Nacional de Seguridad Alimentaria
COTURAP	Consejo de Turismo en Áreas Protegidas
DANIDA	Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional
EFG	Empresas Forestales de Guatemala
ENCOVI	Encuesta Nacional de Condiciones de Vida
ENSMI	Encuesta Nacional sobre la Salud Materno-Infantil
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de las Verapaces
FENATUCGUA	Federación Nacional de Turismo Comunitario de Guatemala
FIDA	Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola
FORESCOM	Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque
FSC	Consejo de Administración Forestal (<i>Forest Stewardship Council</i>)
FtF	Iniciativa Alimento para el Futuro (<i>Feed the Future Initiative</i>)
FUNCAFE	Fundación de la Caficultura para el Desarrollo Rural
FUNDALACHUA	Fundación Ecorregión Lachuá
FUNDESA	Fundación para el Desarrollo de Guatemala
FUNDESPE	Fundación para el Desarrollo de la Pequeña Empresa
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
HELVETAS	Asociación Suiza de Cooperación Internacional
IARNA	Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente (de la Universidad Rafael Landívar)

IDAEH	Instituto de Antropología e Historia
INAB	Instituto Nacional de Bosques
INCAP	Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá
INE	Instituto Nacional de Estadística
INGUAT	Instituto Guatemalteco de Turismo
INTECAP	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
ISO	Organización Internacional de Normas (<i>International Standards Organization</i>)
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
RI	Resultado intermedio
RMN	Resultado de menor nivel
MAGA	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
MARN	Ministerio del Ambiente y Recursos Naturales
MFEWS	Sistema Mesoamericano de Alerta Temprana para la Seguridad Alimentaria (<i>Mesoamerica Food Security Early Warning System</i>)
MICUDE	Ministerio de Cultura y Deportes
MINECO	Ministerio de Economía
NSF	Normas sanitarias y fitosanitarias
ONG	Organización no Gubernamental
RNTC	Red Nacional de Turismo de Conservación
OBC	Organizaciones de Base Comunitaria
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OMA	Oficina Municipal de Agricultura
OMYC	Organización para el Manejo y Conservación Uaxactún
PESAN	Programa Estratégico de Seguridad Alimentaria y Nutricional
PLANOCC	Plan Estratégico de Seguridad y Alimentaria y Nutricional para Occidente
PM	Productos madereros
PMP	Plan de Monitoreo de Progreso
PNM	Productos no madereros
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PNY	Parque Nacional Yaxhá
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
RBM	Reserva de la Biosfera Maya
RED FASCO	Red Financiera de Asociaciones Comunitarios
REDD+	Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación
REDIMIF	Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala
SAN	Seguridad Alimentaria y Nutricional
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SESAN	Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutricional
SIGAP	Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas
SOSEP	Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente
SPS	Normas sanitarias y fitosanitarias
UICN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
URL/IARNA	Universidad Rafael Landívar/Instituto de Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (<i>United States Agency for International Development</i>)
USDA	Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (<i>United States Department of Agriculture</i>)
USG	Gobierno de los Estados Unidos (<i>United States Government</i>)
WCS	Sociedad de Conservación de la Naturaleza (<i>Wildlife Conservation Society</i>)

RESUMEN

Se llevaron a cabo las evaluaciones finales de estos cuatro proyectos financiados por la Oficina de Crecimiento Económico de USAID/Guatemala, concluidos en septiembre de 2012 : *Empresas Competitivas de Café*, ejecutado por la Asociación Nacional del Café (ANACAFE); *Acceso a Mercados Dinámicos para Pequeñas y Medianas Empresas Rurales*, ejecutado por la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT); *Empresas Forestales Guatemaltecas*, ejecutado por la Rainforest Alliance, y *Alianza para el Turismo Comunitario*, ejecutado por Contraparte Internacional.

Los cuatro proyectos configuraron, en conjunto, una cartera de U\$29.400.000 de apoyo económico y técnico. En septiembre de 2010 se dispuso su transformación en un “mecanismo puente” con financiamiento inicial de transición, hasta que entraron en vigor nuevas estrategias de la Misión, cubriendo la iniciativa de Alimentos para el Futuro (FtF, por su sigla en inglés) y la nueva Estrategia de Desarrollo y Cooperación con el País (CDCS, por su sigla en inglés), en 2011 y 2012, respectivamente. Algunas actividades de los cuatro proyectos fueron reencauzadas hacia los cinco departamentos prioritarios de la iniciativa FtF, situados en el Altiplano Occidental.

El equipo evaluador examinó los problemas de desarrollo enfrentados por los pequeños productores agrícolas, las concesiones forestales comunitarias, el turismo comunitario y los grupos de artesanos, la eficacia de las hipótesis de desarrollo planteadas por USAID para abordar esos problemas y los resultados obtenidos o las dificultades con que tropezaron las organizaciones (socios) a quienes se encomendó la ejecución de los proyectos sobre la base de esas hipótesis de desarrollo.

Debe señalarse que, debido a los cambios de estrategia determinados por las nuevas prioridades de la FtF y la CDCS, las hipótesis de desarrollo de USAID relativas al apoyo a la cadena de valor agrícola se desplazaron desde las actividades de generación de ingresos derivados de la puesta en práctica del Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y la República Dominicana con los Estados Unidos (CAFTA/DR por sus siglas en inglés), hacia la seguridad alimentaria, incluyendo la nutrición y el bienestar de los hogares.

La evaluación de los cuatro proyectos se concentró en su eficacia, examinada mediante la compilación y análisis de las evidencias de resultados e impactos atribuibles a las intervenciones de los proyectos, así como la evaluación de la sostenibilidad de esos resultados.

El equipo evaluador examinó la aplicabilidad de la hipótesis de desarrollo establecida en el “Modelo Mellor” en cuanto al crecimiento agrícola como un poderoso factor de reducción de la pobreza y creación de empleo por medio de la producción agrícola y el respaldo a las actividades no agrícolas en la región del Altiplano de Guatemala. Los evaluadores también trataron aspectos de la estrategia plurianual de la Misión tocante a la iniciativa FtF, incluyendo las actividades de incorporación de más grupos de población vulnerables.

El equipo evaluador elaboró comprobaciones sobre la base de evidencias y llegó a conclusiones fundadas en el análisis de esas comprobaciones, en cuanto a los resultados y la sostenibilidad de los proyectos, la formación de capacidad institucional, los aspectos de género y grupos de población subrepresentados y otros parámetros de evaluación. Algunas de los hallazgos y conclusiones más relevantes incluyen:

- Pareciera que los efectos derivados de las actividades de respaldo a la cadena de valor agrícola en cuanto a la promoción de empleo e ingresos no agrícolas, a la manera de Mellor, son más limitados en las comunidades rurales distantes debido, en parte, al número reducido de bienes y servicios no agrícolas que se produce localmente.
- El giro de la concentración hacia los departamentos prioritarios de la FtF impuso nuevas exigencias a la tarea de alcanzar la sostenibilidad económica de las cadenas de valor de la horticultura y el

turismo comunitario. El trabajo en lugares más remotos, sin infraestructura ni mercados próximos, significa que sean necesarios muchos más años y recursos para lograr los resultados deseados.

- Los pequeños productores tienden a retener su producción tradicional de maíz y frijoles, usando más tierra que la dedicada a la plantación de productos de alto valor a fin de reducir sus riesgos en caso de un fracaso de los cultivos comerciales. Dependen en alto grado de la agricultura en las laderas de las montañas y están expuestos a períodos de sequía imprevisibles y de lluvias excesivas, provocados por el cambio climático, que han erosionado los suelos y reducido los rendimientos.
- Los hallazgos de la evaluación tienden a validar los estudios científicos que han llegado a la conclusión de que el aumento del empleo y del ingreso familiar derivado de la participación de los pequeños agricultores en cadenas de valor con orientación de mercado no se traduce, necesariamente, en mejores niveles de nutrición y vida.
- Las certificaciones ambientales y de calidad pueden agregar el valor, asegurar mercados y reducir la inestabilidad de las ventas, pero también incrementan los costos de producción y esos costos representan una reducción de los ingresos netos de los pequeños propietarios que puede resultar insuperable para los agricultores más pequeños.
- La adaptación a los efectos del cambio climático también influye en los costos de producción de los pequeños agricultores integrantes de las cadenas de valor del café y la horticultura y este efecto en los ingresos de los pequeños productores no se refleja en los datos de las ventas.
- Tanto ANACAFE como AGEXPORT tienen una excelente sostenibilidad institucional y han ampliado su capacidad de contacto con las PYME beneficiarias, con énfasis en la diversificación de los cultivos y la nutrición.
- Sin embargo, la obtención de buenos resultados con las actividades relacionadas con la cadena de valor agrícola en los departamentos prioritarios para la FtF, en especial, se encuentra limitada porque el sector público no brinda, en el grado necesario, infraestructura, información, seguridad, acceso al financiamiento y otros insumos, que las asociaciones de pequeños productores no están en condiciones de aportar con sus propias fuerzas.
- Las concesiones forestales constituyen una base institucional sumamente sostenible para aprovechar los notables resultados obtenidos durante los años recientes en Guatemala en materia de protección forestal, brindando a las poblaciones y entidades locales más incentivos para el mantenimiento de bosques que rinden ingresos sostenibles.
- Con respecto a las concesiones forestales, cabe la advertencia de que existen considerables presiones sociales para quebrar el modelo, debido al número creciente de residentes en las comunidades que no están asociados a las concesiones.
- Donde existen vínculos con los parques nacionales o con las zonas protegidas con interés en movilizar la protección forestal comunitaria, la sostenibilidad de las actividades de turismo comunitario parece bastante firme.
- Se ha comprobado que la expansión del turismo comunitario hacia lugares más distantes, sin esos vínculos institucionales, resulta problemática. El proyecto de la Alianza para el Turismo Comunitario respondió poniendo énfasis en los productos artesanales exportables y esa estrategia, aparentemente, ha rendido resultados.
- ANACAFE y AGEXPORT respondieron lentamente a las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género de 2009 y la respuesta ha sido incompleta. La reacción fue mejor en el ámbito de los proyectos de Empresas Forestales y Turismo Comunitario, pero debe reforzarse la sostenibilidad institucional de la integración de la perspectiva de género.
- El empleo de las mujeres ha crecido gracias a la introducción de nuevos cultivos en las actividades poscosecha, como la selección y clasificación, y también va en aumento su participación en la

administración de las asociaciones de productores, aunque esa actividad sigue siendo limitada por normas culturales y barreras idiomáticas.

Sobre la base en sus comprobaciones y conclusiones, el equipo evaluador también elaboró recomendaciones concretas para el desarrollo de futuras actividades orientadas a la acción, prácticas y concretas, con responsabilidades definidas para su ejecución. Se presentan como recomendaciones generales y específicas de los proyectos y a continuación se enumeran las más importantes:

- Los programas de USAID concebidos para respaldar a los pequeños caficultores de los departamentos guatemaltecos prioritarios para la iniciativa FtF, debían incluir el respaldo al mejoramiento de la productividad y la sostenibilidad ambiental de sus sistemas alimentarios tradicionales (cultivo de maíz y frijoles), en parte mediante su vinculación con otras actividades de USAID en esos departamentos.
- USAID debería considerar si una reciente dispensa que abrió paso a las donaciones de semillas y plántulas más resistentes a los efectos del cambio climático, puede usarse para ayudar a que los pequeños caficultores reemplacen las plantas de café viejas o las que no resisten a las plagas y los hongos.
- USAID también debería instruir a sus socios para que tracen y compartan planes de adaptación al cambio climático con las comunidades donde trabajan.
- En las actividades futuras de apoyo a las cadenas de valor, los socios ejecutores de USAID deben insistir en que, antes de emprender líneas de producción específicas, los productores deben preparar planes de negocios con base en un estudio del mercado existente para el producto o servicio propuesto por el grupo beneficiario.
- Dado cuenta de la falta de una relación directa entre el aumento de los ingresos y el mejoramiento de la nutrición en el hogar, en su programación futura USAID debería proveer financiamiento suficiente para sustentar intervenciones relacionadas con la salud y la alimentación. Las intervenciones de esa índole no forman parte de las operaciones tradicionales de ANACAFE o AGEXPORT y, por ende, en el futuro USAID debería asegurar que se asocian con organizaciones que estén capacitadas para prestar esos servicios.
- USAID decidió que en futuros proyectos dividirá las zonas geográficas de las actividades de ANACAFE y AGEXPORT, solicitándoles que asuman el respaldo a cadenas de valor de productos ajenos a sus esferas de experiencia técnica y esto significa que debe ponerse énfasis en las complementariedades y la cooperación entre ambas entidades en todos los departamentos prioritarios para la iniciativa FtF.
- En su diálogo sobre políticas con los funcionarios de alto rango del gobierno de Guatemala, USAID debería enfatizar el papel complementario que el sector público debe llevar en los departamentos prioritarios para la iniciativa FtF, mediante la provisión de infraestructura, información, seguridad, acceso al financiamiento y otros aportes necesarios para una participación exitosa de los pequeños productores en las cadenas de valor.
- USAID debería ofrecer seguimiento y comentarios a sus socios ejecutores acerca de sus respuestas a las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género, a fin de asegurar que hayan comprendido dichas recomendaciones y que éstas sean eficaces para la obtención de resultados. Para el trabajo en las regiones prioritarias para la iniciativa FtF, los socios ejecutores de USAID deberían utilizar personal capaz en los idiomas locales.
- Los socios ejecutores de USAID que trabajen con comunidades indígenas (particularmente las actividades relacionadas con la iniciativa FtF, con su énfasis en empoderamiento de la mujer, la salud y la nutrición) deberían tener recursos humanos y presupuestarios comprometidos a la integración de la perspectiva de género y el aporte directo de especialistas indígenas en cuestiones de género. Esto último puede lograrse incorporando al personal o como asesores claves a indígenas

especializados en temas de género, o mediante la inclusión de ONG de mujeres indígenas como asociadas.

LOS PROBLEMAS DEL DESARROLLO Y LA RESPUESTA DE USAID I

Guatemala tiene el mayor índice nacional de malnutrición crónica del Hemisferio Occidental y uno de los más altos del mundo (49,8%). Además, más de 50% de la población vive por debajo de la línea de pobreza y el ingreso anual *per cápita* de Guatemala, que asciende a US\$2.740, oculta extremas desigualdades entre las poblaciones urbanas ladinas y los núcleos indígenas y rurales. La desigualdad social y económica es un factor subyacente de la seguridad alimentaria y nutricional del país, porque el acceso a los accesos productivos, incluyendo la tierra y los servicios públicos básicos, es sumamente sesgado.

La inseguridad alimentaria existente en Guatemala no obedece a una disponibilidad inadecuada de productos alimenticios nacionales o locales, sino a la imposibilidad de que los pobres logren acceso a los alimentos debido a sus ingresos inadecuados, así como a decisiones y prácticas de preparación y consumo de alimentos, caracterizadas por la ignorancia, que determinan un uso deficiente de los alimentos. Por consiguiente, la respuesta de USAID a este problema de desarrollo debe ser la concentración de su respaldo a los proyectos de crecimiento económico en la generación de ingresos y la educación sanitaria y nutricional de los pequeños núcleos familiares del medio rural.

Otro problema para el desarrollo de Guatemala, es la gestión forestal insostenible que, en gran medida, guarda relación con la falta de oportunidades de ingreso y empleo para las comunidades asentadas en las cercanías o en el interior de zonas boscosas protegidas, que históricamente se han visto sometidas a una deforestación acelerada y a la pérdida de su diversidad biológica.

USAID ha respondido a este problema ayudando al desarrollo de alternativas de ingreso sostenibles en esas comunidades, a fin de fomentar la preservación forestal. Este método aprovecha las oportunidades de generación de ingresos ofrecidas por medio de la gestión forestal certificada a cargo de pequeñas y medianas empresas (PYME) comunitarias. Esto se complementa con la ayuda para que las PYME de las comunidades generen ingresos mediante la venta de productos forestales no madereros y sostenibles desde el punto de vista ambiental.

Los cuatro proyectos evaluados en este informe son los de Empresas Caficultoras Competitivas, ejecutado por la Asociación Nacional del Café; Acceso a mercados dinámicos para pequeñas y medianas empresas rurales, ejecutado por la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT); Empresas Forestales, ejecutado por la Alianza para los Bosques Pluviales, y Alianza para el Turismo Comunitario, ejecutado por Contraparte Internacional que configuraron, en conjunto, una cartera de U\$29.400.000.

Los proyectos se concibieron para alcanzar el objetivo estratégico de la Misión tocante a la libertad económica, denominado “Economías abiertas, diversificadas y en expansión” como parte de la estrategia con el país de USAID/Guatemala para el período 2004-2011. En 2010, USAID y sus socios ejecutores modificaron sus acuerdos cooperativos a fin de concentrar las intervenciones de sus proyectos en los grupos constituidos por los productores más pobres de los cinco departamentos del Altiplano Occidental de Guatemala. Esos proyectos también se modificaron con objeto de apoyar la puesta en práctica de las nuevas iniciativas de Alimento para el Futuro (FtF) y Cambio Climático Mundial (CCM) en Guatemala.

Conforme a la política de evaluación de USAID, las evaluaciones finales de estos cuatro proyectos incluidas en este informe, permitirán que la Oficina de Crecimiento Económico de USAID/Guatemala

¹ Gran parte de la información de este capítulo proviene del manifiesto de trabajo para esta orden de tareas (véase el Anexo A).

evalúe si sus proyectos logran los resultados deseados y ayudarán, asimismo, a informar el diseño, la ejecución y la eficacia de los proyectos en el futuro.

Guatemala es un país donde se concentra la iniciativa FtF y participa en la iniciativa CCM. Ambas iniciativas comparten un sólido componente de seguimiento y evaluación para observar el curso de las actividades, medir los resultados y disponer las correcciones que sean necesarias.

FtF es una iniciativa orientada por un país, con múltiples interesados, cuyo objeto es la reducción del hambre en todo el mundo y la terminación de la pobreza en más de veinte países de todo el orbe, incluyendo Guatemala. La iniciativa se puso en marcha a escala mundial en 2010 y continuará en Guatemala hasta 2016, por lo menos. FtF se sustenta en cinco principios clave, a saber: 1) respaldo a los procesos orientados por el país; 2) garantía de un criterio amplio de seguridad alimentaria; 3) coordinación estratégica de la asistencia entre los donantes y otros interesados; 4) respaldo a una firme participación de instituciones multilaterales; y 5) sólido compromiso de recursos financieros.

USAID/Guatemala concentra los proyectos de la iniciativa FtF en aspectos relacionados con la seguridad alimentaria de los grupos vulnerable de la población, que suelen ser las comunidades indígenas y rurales. La seguridad alimentaria se caracteriza como el acceso a los alimentos y el uso y disponibilidad de éstos y, dentro del marco de la iniciativa FtF, se refiere a la totalidad de las intervenciones posibles, desde las inmediatas en casos críticos como la respuesta a sequías o calamidades naturales a la productividad agrícola a largo plazo y los vínculos con el mercado conforme al criterio de la cadena de valor.

Aunque los cuatro proyectos evaluados en este informe se iniciaron antes del establecimiento de la estrategia de la iniciativa FtF, se consideraron comprendidos por dicha estrategia. En septiembre de 2012 se dispuso la conversión de los cuatro en “mecanismos puente” con cierto financiamiento inicial de transición de la iniciativa FtF, hasta que entraron en vigor nuevas estrategias de la Misión, cubriendo la iniciativa FtF y la nueva Estrategia de Desarrollo y Cooperación con el País (CDCS), en 2011 y 2012, respectivamente. Como resultado de esto, aunque los cuatro proyectos se habían emprendido antes del establecimiento de la estrategia de la iniciativa FtF, algunas de sus actividades fueron reencauzadas hacia los cinco departamentos prioritarios de la iniciativa FtF, situados en el Altiplano Occidental.

Debe señalarse que, debido a los cambios de estrategia determinados por las nuevas prioridades de la FtF y la CDCS, las hipótesis de desarrollo de USAID relativas al apoyo a la cadena de valor agrícola se desplazaron desde las actividades de generación de ingresos derivadas de la puesta en práctica del Tratado de Libre Comercio para Centroamérica y la República Dominicana con los Estados Unidos, hacia la seguridad alimentaria, incluyendo la nutrición y el bienestar de los hogares en las zonas donde se puso en práctica la iniciativa FtF.

El equipo evaluador examinó los problemas de desarrollo enfrentados por los pequeños productores agrícolas, las concesiones forestales comunitarias, el turismo comunitario y los grupos de artesanos, la eficacia de las hipótesis de desarrollo planteadas por USAID para abordar esos problemas y los resultados obtenidos o las dificultades con que tropezaron los socios a quienes se encomendó la ejecución de los proyectos sobre la base de esas hipótesis de desarrollo.

Los proyectos actuales de USAID/Guatemala relacionados con la iniciativa CCM incluyen el uso de panoramas de financiamiento sostenibles para sostener el compromiso de la Misión a largo plazo, en cuanto a la conservación impulsada por el mercado y la explotación forestal sostenible en la Reserva de la Biosfera Maya y en otros importantes parajes boscosos del país. La Reserva de la Biosfera Maya y zonas protegidas similares sirven como lugares importantes para el secuestro de carbono.

El mantenimiento de la salud y la productividad de esos parajes prioritarios constituyen una parte esencial de la reducción de las emisiones en Guatemala y en América Central. Además, USAID cooperará con la comunidad de donantes para asistir a Guatemala en el desarrollo y puesta en práctica

de su estrategia de desarrollo con bajo nivel de emisiones. Los proyectos de Empresas Forestales en Guatemala, ejecutado y de la Alianza para el Turismo Comunitario, ejecutados por la Alianza para los Bosques Tropicales y Contraparte Internacional, respectivamente, quedaron bajo la orientación de la iniciativa CCM.

FINALIDAD DE LA EVALUACIÓN

ÍNDOLE Y JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Se llevó a cabo la evaluación final de los cuatro proyectos de crecimiento económico concluidos en septiembre de 2012 con objeto de medir y evaluar su eficacia estratégica y en el nivel de proyecto, para validar o mejorar el método de USAID y aprender a partir de los resultados logrados a los efectos de la programación de futuros proyectos.

En el capítulo siguiente, titulado “Diseño del estudio y metodología de evaluación”, se enumeran los interrogantes clave planteados en la evaluación. En este informe se analizan también, como anexos, el alcance de la evaluación (Anexo A), los instrumentos usados para la evaluación del desempeño de los proyectos (Anexo B) y las fuentes de información consultadas por los evaluadores (Anexo C).

TAREAS DE EVALUACIÓN CONCRETAS

Las evaluaciones se concentraron en la eficacia de los proyectos, examinada mediante la compilación y análisis de las evidencias de resultados e impactos atribuibles a las intervenciones de los proyectos, así como la evaluación de la sostenibilidad de esos resultados. En particular, se encomendó al equipo evaluador que abordara estos aspectos:

Eficacia del proyecto

Evaluación de la eficacia del proyecto y los resultados de alto nivel en términos de:

- incorporación de pequeños productores agrícolas, concesiones forestales comunitarias y grupos de turismo comunitario y productores de artesanías a actividades con valor agregado, vinculándolos con mercados más amplios;
- aumento de los ingresos y mejoramiento de las decisiones de los núcleos alimentarios en materia de consumo alimenticio, a fin de combatir la inseguridad alimentaria;
- incremento del crecimiento del sector agrícola para intensificar las actividades económicas de los sectores rurales no agrícolas de las comunidades cercanas; y
- aumento de la eficacia de los grupos locales con los cuales se llevaron a cabo los proyectos.

La hipótesis Mellor

Examen de la aplicabilidad de la hipótesis de desarrollo establecida en el “Modelo Mellor” en cuanto al crecimiento agrícola como un poderoso factor de reducción de la pobreza y creación de empleo en la región del Altiplano de Guatemala, mediante el aumento de los ingresos resultantes de la producción agrícola y los efectos derivados en las actividades rurales no agrícolas de pequeña escala.

Problemas de ejecución

Análisis de los problemas de ejecución suscitados en función del marco de resultados de los proyectos y de la forma en que los abordaron los socios ejecutores.

Estrategia de Alimento para el Futuro (FtF)

Consideración de la estrategia plurianual de la Misión para la iniciativa FtF, incluyendo las actividades de incorporación de más grupos de población vulnerables. Las actividades se concentraron en los productores situados en el tramo más bajo de la cadena de valor, mujeres y beneficiarios de la iniciativa FtF, sub adjudicatarios de AGEXPORT con el Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP) y Voces Vitales (inclusión de la perspectiva de género) y la relación de ANACAFE con la Fundación de la Caficultora para el Desarrollo Rural (FUNCAFE).

DESTINATARIOS

Los destinatarios de este compendio de evaluaciones finales del desempeño de proyectos son USAID/Guatemala —principalmente sus oficinas de Crecimiento Económico y de Salud y Educación; los socios ejecutores de USAID cuyos proyectos fueron evaluados, y entidades del gobierno de Guatemala —el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentos, la Secretaría de Seguridad Alimentaria y Nutrición, el Programa Nacional de Competitividad del Ministerio de Economía y el Consejo Nacional de Áreas Protegidas. Las evaluaciones también se suministraron con fines informativos a USAID/Washington —las Oficinas de Seguridad Alimentaria, de Planificación de Políticas y Aprendizaje, de Crecimiento, de Educación y de Gestión de los Recursos Naturales, y a donantes internacionales— concretamente, los interesados en las actividades relacionadas con las cadenas de valor, como la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (DANIDA), la Comisión Europea, el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo.

DISEÑO DEL ESTUDIO Y METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

LOS INTERROGANTES DE LA EVALUACIÓN

Durante la evaluación de los proyectos se consideraron estos interrogantes:

Resultados y sostenibilidad de los proyectos

- ¿Los proyectos han alcanzado los objetivos de alto nivel atinentes a generación de ingresos, reducción de la pobreza y mejoramiento de las oportunidades de empleo?
- ¿Qué efectos perceptibles tuvieron en la malnutrición del hogar los proyectos ejecutados por ANACAFE y a AGEXPORT y sus socios FUNCAFE e INCAP? Si hubo algún efecto, ¿cuál es su explicación?
- ¿Los proyectos promovieron actividades sostenibles? ¿Qué respaldo se necesitará para que las asociaciones de productores que recibieron asistencia continúen suministrando beneficios a sus miembros?

Formación de capacidad institucional

- Mediante el uso de organizaciones locales como socios ejecutores primarios en los casos de AGEXPORT y ANACAFE, ¿mejoró la capacidad de esos socios para definir y cultivar grupos de pequeños productores? ¿Ha mejorado su capacidad para la planificación e implementación de fondos? ¿Existe la posibilidad de que estos progresos se pierdan si cesa la disponibilidad del respaldo de USAID?
- ¿Las actividades del proyecto sirvieron para el mejoramiento de la administración interna de pequeños agricultores y grupos de artesanos, proveedores de servicios turísticos y concesiones forestales comunitarias?

Perspectiva de género y grupos de población subrepresentados

- ¿Se han integrado las mujeres a las actividades agrícolas, a la administración de asociaciones de productores, o ambas? Si así ocurrió, ¿han influido esas intervenciones en la pobreza o en la prevalencia del hambre y la malnutrición entre esas comunidades?
- Si se supone que las mujeres participan en las asociaciones de productores, ¿qué efectos se perciben en el ámbito del hogar —por ejemplo más participación en las decisiones atinentes a compras o cambios en las decisiones concernientes a la planificación familiar?
- ¿Los proyectos reflejan las recomendaciones aplicables de la Evaluación de la Perspectiva de Género de USAID/Guatemala (marzo de 2009)? Concretamente, ¿USAID proveó recursos para que los socios ejecutores incorporen esas recomendaciones a sus planes de trabajo? ¿Los socios ejecutores capacitaron a su personal en la problemática relacionada con la perspectiva de género? ¿El proyecto determinó que la presencia de las mujeres y su participación en la toma de decisiones formara parte

del fortalecimiento institucional de los grupos de productores? ¿El proyecto incluye la diversidad como criterio para la selección de grupos de productores? ¿El proyecto definió grupos viables de productoras?

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN

La política de evaluación de USAID estipula que las evaluaciones de desempeño e impacto estén fundadas en evidencias. Esta evaluación se diseñó para cumplir ese requisito mediante el empleo de una combinación de métodos de búsqueda y examen de evidencias disponibles de resultados atribuibles a los cuatro proyectos evaluados. Concretamente, el equipo evaluador recurrió a estos métodos:

1. **Examen de la documentación:** Durante la puesta en marcha de la evaluación y como parte del diseño final de ésta, el equipo examinó la documentación de los proyectos tocante al diseño, los objetivos y los logros de cada proyecto de crecimiento económico. Los evaluadores analizaron: a) el grado de articulación, cualitativa y cuantitativa, de los objetivos del proyecto y sus resultados intermedios; b) la calidad de los datos reunidos para medir los indicadores del progreso hacia la consecución de los resultados fijados; y c) el grado de ceñimiento de los socios ejecutores a la guía de USAID para la medición y comunicación de los indicadores clave del desempeño, especialmente la obtención de los objetivos de más alto nivel relativos al incremento de los ingresos y del empleo y, desde 2010, la reducción de la pobreza y la malnutrición. La falta de referencias de base del asociado ejecutor (AE) y de encuestas longitudinales de los beneficiarios, sumada a las limitaciones de recursos y tiempo que afectaron a los evaluadores, restringieron la evaluación a una verificación del cumplimiento de la medición de los indicadores y su comunicación por parte de los socios ejecutores. El alcance del trabajo de evaluación permitió la compilación de datos primarios.
2. **Entrevistas con interesados e informantes clave:** Con objeto de suplementar y respaldar su examen de la documentación, el equipo evaluador entrevistó a las personas más cercanas a la ejecución de cada proyecto, a saber gerentes y empleados de los AE, representantes del oficial del acuerdo (AOR), interesados de los socios de contraparte del acuerdo, participantes con los AE en la ejecución del acuerdo y una muestra escogida de participantes clave en las cadenas de valor, que tuvo a su disposición el equipo evaluador durante su trabajo en el terreno. En el curso de las visitas a sitios en los que se llevaron a cabo los proyectos, se recurrió a guías de entrevista estructuradas (véase el Anexo B) para recabar información de colaboradores interesados —líderes comunitarios, firmas privadas, intermediarios, etc., de ambos sexos. Cada evaluador tabuló las respuestas asentadas en los formularios de las entrevistas con objeto de definir patrones de respuesta que sugirieran uniformidad en las constataciones, incongruencias que pudieran indicar experiencias diversas o posibles respuestas sesgadas que justificaran una profundización del estudio. Asimismo, las respuestas de informantes clave se “triangularon” con las de beneficiarios directos a interrogantes similares, a fin de verificar la información brindada.
3. **Visitas a sitios y entrevistas con individuos y grupos beneficiarios:** El equipo evaluador obtuvo listas completas de los sitios donde se llevaron a cabo los proyectos —comunidades y asociaciones de productores que se beneficiaron directamente con las intervenciones de los proyectos —y, dependiendo del número de sitios y de las limitaciones logísticas (seguridad, tiempo de viaje y disponibilidad de beneficiarios y personal en el terreno) comunidades, asociaciones de productores y sus miembros, seleccionados en forma aleatoria, para la realización de visitas de verificación en el terreno y entrevistas con grupos e individuos beneficiarios con objeto de obtener sus observaciones acerca de los eventuales cambios determinados por las intervenciones de los proyectos en sus ingresos, empleo, niveles nutricionales, bienestar e igualdad de géneros. (En el Anexo C a este informe figuran los contactos mantenidos y los sitios visitados). Durante las visitas a los sitios de los proyectos se usaron guías de entrevistas estructuradas (véase el Anexo B) para recabar información de pequeños núcleos de representantes de hogares y productores beneficiarios, seleccionados de acuerdo con su disponibilidad en el momento en que los evaluadores se

encontraban en el lugar y sus experiencias con el proyecto. En la mayoría de los casos, las entrevistas se mantuvieron con grupos de catorce a cuarenta participantes, escogidos entre los hogares adyacentes a un determinado centro comunitario o las instalaciones de un grupo de productores, cuando los evaluadores llegaban al sitio de un proyecto.

4. **Verificación cruzada y análisis de las constataciones preliminares:** El equipo evaluador instó a la participación del personal de USAID y de los AE en las visitas al terreno y en las entrevistas seleccionadas. El equipo también informó acerca de los hallazgos preliminares a los dos grupos técnicos de USAID y al personal de los AE. Esto último tuvo por objeto mejorar y amplificar las constataciones y los análisis de las evaluaciones, por medio del debate, la verificación cruzada de los hechos y, si fuere menester, la corrección de las constataciones preliminares sobre la base de la revelación de información nueva e importante.
5. **Limitaciones de la metodología:** La selección de los sitios que se visitaría y de los entrevistados se fundó en la disponibilidad y esto significa que es posible que las personas entrevistadas no hayan sido representativas de los beneficiarios de los proyectos. Por ejemplo, los beneficiarios que hubieran cesado sus actividades después de iniciado el proyecto o se hubieran marchado de las comunidades asistidas para buscar trabajo en otro lugar, no estuvieron representados en la muestra de entrevistados. Si en cualquiera de los proyectos se hubiera llevado a cabo una encuesta de referencias básicas de los beneficiarios, este sesgo potencial se habría corregido, aun parcialmente o se habría conocido, por lo menos, su escala merced al control del número de respuestas faltantes entre los beneficiarios originales en encuestas longitudinales. Para corregir las limitaciones de esta índole, se procedió a la generalización de las comprobaciones de las visitas a los sitios sobre la base de su confirmación con el personal de USAID y de los AE.

COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES GENERALES

En el capítulo siguiente se presentan los hallazgos y conclusiones extraídas de las evaluaciones finales de los cuatro proyectos, con implicaciones globales para la programación de USAID. En los capítulos subsiguientes se ofrecen los hallazgos y conclusiones específicas de cada proyecto.

RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DE LOS PROYECTOS

Algunas actividades relacionadas con las cadenas de valores resultaron bastante provechosas, en especial las concernientes al café y los productos hortícolas, servicios turísticos en parajes accesibles y artesanías costosas, así como productos maderos de alto valor certificado y algunos productos no madereros de zonas protegidas, y existe evidencia cualitativa de la reproducción y refinamiento de la producción de cadenas de valor exitosas.

Otras actividades relacionadas con las cadenas de valores —turismo comunitario en zonas más remotas y algunos de los productos forestales no madereros más novedosos— aún deben esforzarse para asentarse debido, en parte, a que en algunos casos parecen ser impulsados por la demanda. La asistencia a los rubros impulsados por la demanda se torna riesgosa cuando otros objetivos comienzan a reemplazar el incremento de los pequeños productores como finalidad primordial del apoyo a la cadena de valor.

Pareciera que los efectos derivados de las actividades de respaldo a la cadena de valor agrícola en cuanto a la promoción de empleo e ingresos no relacionados con la agricultura, son más limitados en las comunidades rurales distantes debido, en parte, al número reducido de bienes y servicios no agrícolas que se produce localmente.

El giro de la concentración hacia los departamentos prioritarios de la FtF —San Marcos, Huehuetenango, Quiché, Quetzaltenango y Totonicapán, que son los cinco departamentos más pobres del Altiplano Occidental —impuso nuevas exigencias a la tarea de alcanzar la sostenibilidad económica

de las cadenas de valor de la horticultura y el turismo comunitario. El trabajo en parajes más remotos, sin infraestructura ni mercados próximos significa que, probablemente, serán necesarios muchos más años y recursos para lograr los resultados deseados. Este compromiso entre el trabajo con los grupos de población extremadamente pobres y el uso efectivo de los recursos del proyecto constituya una dimensión crítica de la puesta en práctica de la iniciativa FtF en el Altiplano Occidental de Guatemala.

Los pequeños productores tienden a retener su sistema de producción tradicional, que consiste básicamente en la rotación de maíz y frijoles, usando más tierra que la dedicada a la plantación de productos de alto valor a fin de reducir sus riesgos en caso de un fracaso de los cultivos comerciales. El sistema se administra como agricultura en las laderas de las montañas y están expuestos a períodos de sequía imprevisibles y de lluvias excesivas, provocados por el cambio climático, que han erosionado los suelos y han reducido los rendimientos, exponiendo a las familias de los pequeños agricultores a una inseguridad alimentaria creciente, debido a la reducida disponibilidad de granos básicos.

Los hallazgos de la evaluación tienden a validar recientes estudios científicos que sugieren que el aumento del empleo y del ingreso familiar derivado de la mayor competitividad de los pequeños agricultores en cadenas de valor no se traduce, necesariamente, en mejores niveles de nutrición y vida de los pequeños productores.²

Las certificaciones ambientales y de calidad agregan valor, aseguran mercados y reducen la inestabilidad de las ventas, pero también incrementan los costos de producción y esos costos tienen un impacto en el ingreso disponible de los pequeños productores que no se refleja en los datos sobre las ventas.

La adaptación a los efectos del cambio climático también influye en los costos de producción de los pequeños agricultores integrantes de las cadenas de valor del café y la horticultura y este efecto en los ingresos de los pequeños productores no se refleja en los datos de las ventas.

FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Tanto ANACAFE como AGEXPORT gozan de una excelente sostenibilidad institucional y han ampliado su capacidad de contacto con las PYME beneficiarias, con énfasis en la diversificación de los cultivos y la nutrición.

Sin embargo, la obtención de buenos resultados con las actividades relacionadas con la cadena de valor agrícola en los departamentos prioritarios de la FtF, se encuentra limitada porque el sector público no brinda, en el grado necesario, infraestructura (carreteras pavimentadas y caminos rurales, sistemas de riego), información (sobre los cambios climáticos y las tecnologías disponibles para hacer frente a sus efectos), acceso al financiamiento y otros insumos requeridos para que haya una cadena de valor satisfactoria, que las asociaciones de pequeños productores no están en condiciones de aportar con sus propias fuerzas.

Las concesiones forestales constituyen una base institucional sumamente sostenible para aprovechar los resultados obtenidos durante los años recientes en Guatemala en materia de protección forestal, brindando a las poblaciones y entidades locales más incentivos para el mantenimiento de bosques que rinden ingresos a largo plazo.

Con respecto a las concesiones forestales, cabe la advertencia de que subsisten considerables presiones sociales para quebrar el modelo, debido al número creciente de residentes en las comunidades que no están asociados a la concesión.

² Estudios realizados por el Instituto de Nutrición para Centroamérica y Panamá (INCAP) y comprobaciones estadísticas del Instituto Nacional de Estadística (INE), la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida (ENCOVI) sobre los gastos y las condiciones de vida de los hogares, y Encuesta Nacional sobre la Salud Materno-Infantil (ENSMI) y nutrición, mencionados en el Anexo C.

Donde existen vínculos con los parques nacionales o con las zonas protegidas que tengan interés en movilizar la protección forestal con base en la comunidad, la sostenibilidad de las actividades de turismo comunitario parece bastante firme. Empero, se ha comprobado que, sin esos vínculos institucionales, la expansión del turismo comunitario hacia parajes más distantes resulta problemática. El proyecto de la Alianza para el Turismo Comunitario respondió poniendo énfasis en los productos artesanales exportables y esa estrategia, aparentemente, ha rendido resultados.

PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS

ANACAFE y AGEXPORT respondieron lentamente a las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género de 2009 y la respuesta ha sido incompleta. La reacción fue mejor en el ámbito de los proyectos de Empresas Forestales y Turismo Comunitario, tanto de forma como de fondo, y en los resultados de esos proyectos se perciben evidencias de la eficacia de la atención a los problemas relacionados con el género, pero debe reforzarse la sostenibilidad institucional de la integración de la perspectiva de género.

Aunque en algunos casos el empleo entre de las mujeres ha crecido gracias a la introducción de nuevos cultivos en las actividades posteriores a la cosecha, como la selección y clasificación, y también va en aumento su participación en la administración de las asociaciones de productores, la participación de la mujer sigue siendo limitada por las normas culturales, los papeles tradicionales de cada género y las barreras idiomáticas.

Los resultados de los proyectos relativos a la participación de la mujer en la adopción de decisiones varían conforme a la región y la actividad. En las cooperativas cafeteras, la adopción de decisiones sigue constituyendo una prerrogativa de los varones y en las concesiones forestales, las mujeres se han beneficiado económicamente y han asumido un papel activo en la administración.

OTRAS COMPROBACIONES

Las condiciones adversas de seguridad, derivadas en parte del narcotráfico en algunas regiones del Altiplano Occidental y del Peten, contribuyen a la declinación del turismo, la cancelación de concesiones fiscales y el secuestro de los camiones que transportan la producción de café.

Ocasionalmente, la calidad de los Planes de Seguimiento del Desempeño (PSP) de los socios ejecutores sufre debido a la falta de una definición de referencias e indicadores, por ejemplo con respecto a los volúmenes de venta de productos madereros certificados antes del inicio del proyecto y ventas de productos del agro con certificación ambiental.

COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE EMPRESAS COMPETITIVAS DE CAFÉ (ANACAFE)

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto de Empresas Competitivas de Café contribuyó a la consecución del objetivo estratégico #2 de USAID para el período 2004-2011, tocante a la libertad económica y denominado: “Economías abiertas, diversificadas y en expansión”, mediante el logro del resultado intermedio 2.1, a saber pequeñas y medianas empresas privadas más competitivas y con orientación de mercado, merced al aumento de la competitividad de productores y grupos de productores en cadenas de valor de café de calidad.³ Los indicadores del desempeño para la medición del impacto de las contribuciones del proyecto en el nivel del OE SO-2 fueron:

³ En 2010 USAID añadió los resultados adicionales de alto nivel SO-2 consistentes en la reducción de la pobreza y la malnutrición, a cuya consecución debían contribuir los resultados del proyecto de café de calidad. Esos resultados debían definirse y medirse en el contexto nacional, usando fuentes de datos secundarias, incluyendo las encuestas oficiales del gobierno de Guatemala, de gastos de los hogares (ENCOVI) y de salud materno-infantil y nutricional (ENSMI).

- 1) el valor acumulado de las ventas de café de calidad y, en especial, de café con certificación ambiental; y
- 2) el número equivalente de empleos a tiempo completo generados directamente por las Pymes de café en las cadenas de valor de café de calidad.

Las medidas de desempeño del proyecto en el nivel de resultados RI-2 fueron el número de asociaciones fortalecidas de productores de café de calidad y los hogares de productores y miembros de hogares beneficiados por la asistencia del gobierno de los Estados Unidos (USG), desglosados por sexo. En el cuadro siguiente se resumen los objetivos y los resultados logrados, medidos conforme a los OE clave y los indicadores de desempeño RI, durante la vida del proyecto.

Empresas Competitivas de Café (ANACAFE)		
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBJETIVOS
VENTAS (US\$ millones)	US\$ 70,7	US\$44,5
NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS	21.853	2.496
NÚMERO DE HOGARES	4.991	NA
NÚMERO DE PERSONAS	24.955	NA
NÚMERO DE PYME BENEFICIADAS	78	75

RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El examen de los registros del proyecto disponibles en USAID y en ANACAFE que llevó a cabo el equipo evaluador —incluyendo el acuerdo original de cooperación y sus modificaciones, los planes de seguimiento del desempeño (PSD) y objetivos y los informes trimestrales y anuales— indica que el proyecto alcanzó o superó sus objetivos en materia de ventas de café de calidad y generación de empleos. Esos registros también indican que, en la mayoría de los casos, se alcanzaron los resultados intermedios previstos —en términos de participantes en las actividades de capacitación, formalización y legalización de asociaciones y promoción de las alianzas de mercado con compradores— con la excepción de grupos de productores del Altiplano Occidental incluidos como beneficiarios del proyecto, que necesitaron más de dos años previstos para completar su formación, legalización, certificación ambiental y preparación para administrar sus operaciones. Estos grupos también se encuentran en parajes más distantes, que carecen de acceso a caminos pavimentados y otros elementos de infraestructura y servicios básicos que son clave para su conversión en participantes competitivos de la cadena de valor.

Con respecto a la consecución de los objetivos y resultados de más alto nivel atribuibles al proyecto, el equipo evaluador observó lo siguiente:

Cambios en los ingresos y las oportunidades de empleo

Los exámenes de documentos, las entrevistas del personal del proyecto y las deliberaciones con grupos de productores, señalan que ANACAFE registró y comunicó adecuadamente los aumentos del empleo y el valor de las ventas de las pequeñas y medianas empresas (PYME) de café afiliadas a la asociación, ateniéndose a la guía del PMP de la Misión para la medición de los indicadores de resultados. El equipo evaluador señala, empero, que el asociado ejecutor omitió la compilación y comunicación de datos sobre las variaciones de los precios del café, los costos de producción o los salarios abonados a los trabajadores y, por esta razón, no existe evidencia que indique si el aumento de los niveles de venta y empleo influyó para incrementar el ingreso disponible de los beneficiarios y, por consiguiente, en el mejoramiento de sus condiciones de vida y en la reducción de la pobreza.

La única prueba cualitativa que encontraron los evaluadores para sustentar la afirmación de que la venta de café de mejor calidad sirvió para mejorar las condiciones de vida, fue la aseveración de algunos entrevistados según los cuales el ingreso percibido había reducido, en cierta forma, su necesidad de emigrar durante la cosecha a las plantaciones de café y caña de azúcar en la costa sur, más grandes— o fuera del país— para complementar los ingresos familiares.

La certificación de café de calidad —por ejemplo el café orgánico, las buenas prácticas agrícolas o cualquier otro certificado de calidad— constituye, al parecer, un instrumento promisorio para detener la baja de los ingresos a corto plazo, cuando los precios disminuyen, debido a los precios contratados previamente (esto no pareciera constituir un tope para el precio a corto plazo, porque el mercado consumidor para los cafés certificados es limitado y sumamente sensible al alza de los precios). Por otra parte, aun con los cafés no certificados, que son los que continúa produciendo la mayoría de los pequeños caficultores, ANACAFE se ha esmerado para mantener el concepto de las “tazas sana” (en el sentido de que la calidad del café coincide con la clase de café cultivado a esa altitud). Este concepto ejerce en el precio y su estabilidad una influencia similar a la de la certificación.

Es difícil calcular el rendimiento de las intervenciones del proyecto en términos de impacto atribuible, pero el análisis preliminar indica que en lo que atañe a la generación de empleo, la inversión de USAID rindió excelentes resultados.⁴ Una razón probable es que ANACAFE y sus programas regulares para los pequeños caficultores son actividades permanentes, que se llevan a cabo con programas de donantes externos o sin ellos. Las intervenciones del proyecto han brindado un impulso adicional, al permitirle a ANACAFE la extensión de sus programas a pequeñas unidades productoras de café que antes no habían podido aprovechar el apoyo de la institución en términos de crecimiento y mayor evolución. Este es el caso de los mejoramientos de capacidad y aptitudes de los beneficiarios, principalmente en el nivel de asociatividad, aspecto en el que las cooperativas han sido las más beneficiadas por el respaldo del proyecto.

Sin embargo, a diferencia de lo que ocurre con la generación de empleo, las ventas brutas constituyen un indicador muy débil del ingreso familiar del pequeño productor, porque no puede captar la sensibilidad de la operación cafetera respecto de las variaciones de los costos de producción. Cuando los precios del café son buenos el indicador es válido, pero durante el año pasado (2011/2012), cuando los precios tendieron a la baja y los cambios climáticos y el aumento de los costos de los insumos afectaron los costos de producción, este indicador dejó de medir en forma adecuada lo que sucede en términos de ingreso disponible de los pequeños caficultores.

La falta de acceso a líneas de crédito formales limita la viabilidad comercial de las cooperativas de caficultores y sus miembros. Se observan restricciones importantes en lo concerniente al envejecimiento de los cafetales, el costo del transporte y del capital y las capacidades de los beneficiarios, que subsisten a pesar de los progresos logrados. Las restricciones que limitan el crecimiento potencial de los pequeños productores son la falta de acceso directo al crédito formal con el sistema bancario comercial o por intermedio de cooperativas de ahorro y crédito. Buena parte de las cooperativas, a pesar de hallarse constituidas formalmente y jurídicamente, limitan su crédito a la recepción de adelantos de las Federaciones de Cooperativas por suministros de producción en cada ciclo de cultivo. Aparentemente, el crédito no forma parte de la cultura de las cooperativas, aunque durante las entrevistas algunos miembros de cooperativas informaron a los evaluadores que habían recibido créditos personales del sistema bancarios o del movimiento cooperativo.

⁴ Entre los cuatro proyectos evaluados, este fue el que rindió más empleos por cada dólar invertido por USAID.

Cambios en materia de pobreza y seguridad alimentaria

La salud y la nutrición muestran señales de mejoramiento con el apoyo del proyecto, especialmente entre los 175 hogares de caficultores beneficiarios que participaron en las intervenciones piloto de Seguridad Alimentaria y Nutricional (SAN) de FUNCAFE, en tres comunidades del departamento de San Marcos. En general, sin embargo, la percepción de más dinero no significa, necesariamente, que se gastará de manera más responsable, vale decir en alimentación más nutritiva o en mejor higiene.

FUNCAFE: Vinculación de la seguridad alimentaria con la competitividad en la cadena de valor

Las intervenciones de seguridad alimentaria y nutrición de FUNCAFE incluyen huertos familiares para el cultivo local de verduras más nutritivas, junto con filtros de agua y cocinas que hacen uso más eficiente del combustible, con objeto de reducir las infecciones intestinales y respiratorias. El proyecto se concentró en mujeres y niños de 175 familias de tres comunidades participantes que participaron en la intervención piloto que se llevó a cabo en el departamento de San Marcos, en el Altiplano Occidental. Las respuestas a las preguntas formuladas acerca de esas intervenciones, variaron de “Ahora no tenemos que viajar tan lejos ni pagar tanto para comprar mejores alimentos para nuestros hijos” a “Con las cocinas y los filtros de agua tampoco gastamos tanto en leña y medicamentos”. Las intervenciones de FUNCAFE ahorraron dinero a esos hogares, permitiendo que gastaran más en la atención a otras necesidades del núcleo familiar —vestimenta, útiles escolares y mejoras de la vivienda fueron las mencionadas con más frecuencia. Las cocinas más eficientes también usan menos leña y ejercen menos presiones sobre los bosques de la región.

Recientes encuestas del INCAP sobre el comportamiento de los núcleos familiares indican que el mejoramiento de la nutrición no es consecuencia, necesariamente, de un aumento de los ingresos o el empleo entre los productores agrícolas organizados en asociaciones y compitiendo con más eficacia en las cadenas de producción.⁵

En 2010, USAID y en respuesta a esas comprobaciones del INCAP apoyó un componente de seguridad alimentaria dentro de las actividades del proyecto con ANACAFE en la cadena de valor del café de calidad y encomendando a FUNCAFE, el brazo de desarrollo social de ANACAFE, la implementación de este

componente. La evaluación constató que esta intervención inicial de seguridad alimentaria y de nutrición (SAN) ha rendido resultados promisorios pero en algunos casos variados.

Dentro del marco de su convenio de subcontrato con ANACAFE, FUNCAFE ha emprendido un esfuerzo importante para educar a las mujeres beneficiarias del proyecto de ANACAFE en el medio rural (beneficiarias entre los productores de café y los integrantes de los hogares) en materia de nutrición e higiene, a fin de reducir la malnutrición e incrementar el bienestar del hogar.

Desde fines de 2011, como parte de sus actividades experimentales de SAN en tres comunidades de San Marcos, FUNCAFE suministró a muchos de los 175 hogares participantes barriles de material plástico para almacenamiento de agua, de cincuenta galones de capacidad y tuberías para el riego por goteo de cien metros cuadrados de plantíos de verduras. FUNCAFE también proporcionó semillas de verduras e instrucciones para la plantación, cultivo y cosecha de las mismas, así como información acerca de la manera de cocinarlas para el consumo de sus familias. Las beneficiarias de los sistemas de riego por goteo, semillas y de la orientación técnica aportaron la tierra y prepararon los lotes para la plantación, usando técnicas apropiadas de plantación en terrazas en las laderas y otras medidas de conservación del suelo.

A pesar de que esta actividad ha sido beneficiosa, los evaluadores observaron deficiencias en la supervisión técnica de FUNCAFE sobre la instalación y la operación de los huertos, que tendían a disminuir su eficacia en cuanto al mejoramiento sostenible de la nutrición del hogar.

Los evaluadores visitaron a las familias beneficiarias e inspeccionaron los huertos y los sistemas de riego de varias de ellas, constatando deficiencias de diseño e instalación de los sistemas de riego, a saber:

⁵ Véase la mención en el Anexo C. Aunque este estudio se concentró en los grupos de población del medio rural vinculados con un proyecto de cadena de valor comercial de hortalizas, sugiere que se obtendrían resultados similares en el caso de los pequeños caficultores.

- En primer lugar, los sistemas de los huertos familiares fueron originalmente diseñados para el monocultivo y son, por ende, dispositivos que proveen por gravedad agua para toda la superficie dedicada a un solo cultivo, mediante un mecanismo de diez a doce tuberías paralelas de goteo conectadas a un tubo de alimentación que, a su vez está conectado al barril de agua, controlado con una válvula de cierre. Para los huertos familiares, que comprenden una variedad de verduras, cada tubería de goteo debería de tener una válvula, a fin de que pueda regularse el flujo de agua sólo para las plantas que lo necesiten. En este caso, los barriles desperdician agua de riego y su contenido debe reponerse con mucha más frecuencia de la que hubiera sido necesaria, imponiendo una tarea adicional, principalmente a las mujeres del hogar.
- En segundo término, los barriles se suministraron e instalaron sin tapas. Los beneficiarios hicieron lo posible para cubrirlos y evitar la acumulación de basura recurriendo a láminas de material plástico o laminas que se usan para el techo, pero se quejaban porque el viento hace volar esas tapaderas. Sin cubiertas instaladas adecuadamente, los sistemas se obstruirán rápidamente y resultarán inútiles en los momentos críticos para el riego.
- Finalmente, a menudo los barriles fueron instalados en lugares sin acceso fácil a una fuente de agua corriente o a una manguera, para reponer su contenido. Por consiguiente, en los momentos críticos para el riego de las plantas por medio del sistema de goteo, las mujeres deben acarrear el agua para llenar los barriles y cuando éstos se encuentran en uso continuo y sirven a toda la superficie del huerto, la reposición debe hacerse cada tres días.

Esas deficiencias tienden a reducir la eficacia de los sistemas de riego por goteo de los huertos e imponen cargas adicionales a las beneficiarias.

El impacto de los efectos derivados en las economías rurales no agrícolas

Pareciera que los efectos derivados de las actividades en la cadena de valor agrícola en cuanto a la promoción de empleo e ingresos no relacionados con la agricultura, son más limitados en las comunidades rurales distantes debido al número reducido de bienes y servicios no agrícolas que se produce localmente. La información de los beneficiarios entrevistados durante las visitas a sitios del proyecto en Verapaces y San Marcos, sugiere que debido al mal estado de las carreteras y los caminos secundarios, el intercambio de bienes y servicios con las aldeas vecinas se reduce a los días de mercado. Los costos del transporte y la limitada demanda local restringen las posibilidades de crecimiento y prosperidad de las PYME locales que ofrecen bienes y servicios no agrícolas. Las comunidades rurales comprendidas en la iniciativa FtF tienden a ser más remotas que otras a nivel nacional, circunstancia que limita los efectos derivados de las cadenas de valor agrícolas en los ingresos y empleos rurales no agrícolas.

Sostenibilidad de las actividades después del proyecto

La decisión de USAID/Guatemala de escoger como organismo ejecutor a ANACAFE, que es una ONG nacional fuerte y solvente desde el punto de vista financiero reforzó, aparentemente, la sostenibilidad de las actividades y los resultados del proyecto. Un gravamen impuesto a todos los productores de café guatemaltecos (1% del valor de exportación) brinda a ANACAFE una base financiera para ofrecer capacitación en la producción de café, en salud reproductiva y nutricional a los pequeños caficultores—y en muchos casos, a otros productores interesados—y sus familias.

En su carácter de ONG local, ANACAFE ha obtenido subvenciones de varios donantes—el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (FIDA) de la ONU y apoyo bilateral de los gobiernos de Dinamarca, Suecia, España, e Italia, además de USAID—para sostener y ampliar su trabajo con los pequeños caficultores y miembros de las comunidades rurales donde se cultiva café.

FUNCAFE también posee una sólida reputación como organización social responsable y es apoyada por otras fuentes de financiación independientes, además de USAID, y ha recibido cooperación de otros

donantes para sus programas de extensión social, lo que constituye un indicio promisorio de su capacidad para hacerlo cuando sea necesario en el futuro. FUNCAFE también cuenta con el apoyo logístico de las oficinas regionales de ANACAFE para extender su alcance hasta comunidades de pequeños productores de café. Finalmente, FUNCAFE cuenta con el respaldo presupuestario esencial que le asigna directamente ANACAFE para llevar a cabo sus programas básicos y brindar financiamiento de contraparte a otras actividades que cuenten con la asistencia de donantes y cuya junta directiva considere apropiadas para dar cumplimiento al mandato de la entidad.

Los registros de ANACAFE muestran que casi todas las asociaciones de productores beneficiarias del proyecto siguen integrando la Asociación, pero la viabilidad a largo plazo de algunos de esos grupos es problemática. Concretamente, la evaluación del sector cafetero realizada por ANACAFE indica que debe reemplazarse muchos cafetales viejos y que muchos de ellos se encuentran en las plantaciones de las asociaciones de PYME productoras de café participantes en el proyecto (véase el recuadro). El país carece de una estrategia sistemática nacional que tome en cuenta las necesidades y limitaciones particulares de los pequeños caficultores que, a menudo, no están en condiciones de permitirse una pérdida de ingresos durante el período de tres a cinco años que demoran las plantaciones nuevas para alcanzar el nivel de producción plena.

Envejecimiento de las plantaciones cafeteras de Guatemala

Prácticamente 60% de los cafetales del país debe renovarse por causa del envejecimiento. Esto constituye un problema grave cuya solución exigirá financiamiento porque, además del costo de reemplazo de las plantas, los productores deben aguardar tres años, por lo menos, hasta que comience el rendimiento de los nuevos cafetales. Hay diferencias entre las regiones, pero la mayoría de las plantaciones datan de más de 15 años. El problema es más grave en los departamentos de Huehuetenango y Quiché, que hacen parte de la zona geográfica de la iniciativa FtF.

Fuente: ANACAFE

Una interrogante crítica es si puede confiarse en el sistema bancario, para que ayude a salvar esta brecha. Es cierto que ANACAFE usó fondos del proyecto para ayudar a la formalización de algunas asociaciones de productores mediante la obtención de su personería jurídica, que en Guatemala constituye un requisito previo para obtener financiamiento en el sector formal y suscribir contratos de compraventa. La formalización de su situación jurídica ha coadyuvado para que las organizaciones beneficiarias aumenten su sostenibilidad y viabilidad y también constituye un claro punto de referencia en la escala institucional hacia la sostenibilidad. Sin embargo, el acceso al sector financiero formal sigue siendo una barrera infranqueable para la mayoría de ellas.

FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Cambios en la capacidad de ANACAFE y FUNCAFE para definir y cultivar grupos de pequeños productores, incluyendo la organización institucional y la gestión de fondos

ANACAFE y FUNCAFE poseen ahora una base de experiencia más amplia respecto de las necesidades particulares de los pequeños productores y sus familias, tanto para el mejoramiento de la calidad del café que producen como para la diversificación de su producción de otros cultivos alimenticios para consumo en el hogar y venta con objeto de generar ingresos adicionales. Esto resulta especialmente evidente en la información de asistentes sociales sobre salud reproductiva, dieta y nutrición que han generado ANACAFE y FUNCAFE con el apoyo de USAID y de otros donantes.

Empero, el equipo evaluador no constató muchas pruebas de que ANACAFE o FUNCAFE hayan internalizado esta experiencia contratando e incorporando de forma permanente, a su personal técnico del proyecto, que han trabajado con este. La mayoría de quienes trabajaron en el terreno se quedaron sin empleo al concluir el proyecto y confesaron a los evaluadores que no sabían si continuarían trabajando en similares actividades de desarrollo social de FUNCAFE en el marco de nuevas iniciativas de USAID o si serían contratados por otro proyecto.

Conforme a lo observado en el terreno, es evidente que ANACAFE es un sólido proveedor de asistencia técnica para los caficultores, pero también es claro que los técnicos de ANACAFE en el terreno no están capacitados para asistir a las familias de los productores en el mejoramiento de los aspectos nutricionales o de salud de sus hogares. Consiguientemente, la coordinación de sus esfuerzos con los técnicos de FUNCAFE —y, quizá también, con otras ONG dedicadas al desarrollo social— será fundamental, si en el futuro la asistencia técnica a las familias beneficiarias de los caficultores ha de ponerse en práctica de acuerdo con un criterio más holístico, incluyendo aspectos sociales y nutricionales.

Los proyectos experimentales de SAN ejecutados en tres comunidades de San Marcos brindaron una noción de la capacidad de FUNCAFE para administrar esas clases de actividades de seguridad alimentaria y nutrición en las zonas escogidas por la iniciativa FtF del Altiplano Occidental guatemalteco. Los evaluadores visitaron las tres comunidades y conversaron con integrantes de algunas de las 175 familias que recibieron filtros de agua potable, cocinas con uso eficiente del combustible (leña) y equipos de riego para huertos de cien metros cuadrados. Los evaluadores también visitaron las viviendas y los huertos de los miembros, a fin de examinar su instalación y funcionamiento.

Los evaluadores constataron una recepción entusiasta de las intervenciones de salud y nutrición por parte de los beneficiarios. Las mujeres confirmaron los informes de FUNCAFE en el sentido de que las cocinas y los purificadores de agua habían mejorado su salud y, además, les habían permitido ahorrar dinero —gracias a la compra de menos leña y menos medicamentos para sus hijos— que podían usar para atender otras necesidades de gasto de sus hogares.

Las mujeres que respondieron, sin embargo, habían tenido experiencias variadas con los huertos por las razones antes mencionadas, que guardan relación con las deficiencias de diseño e instalación de los sistemas de riego por goteo que son necesarios a fin de suministrar agua para el cultivo de verduras durante todo el año. Esos defectos de diseño e instalación son corregibles con capacitación y supervisión adecuadas del personal de extensión en el terreno de FUNCAFE, pero debe supervisarse a este personal— y a los proveedores de los sistemas de riego por goteo— a fin de asegurar la consecución de todo el potencial nutricional de los huertos familiares.

Impacto del proyecto en la capacidad de gestión interna de los grupos de pequeños caficultores

Aunque uno de los criterios de selección de los grupos beneficiarios indica que deben ser capaces de lograr su incorporación formal a entidades de producción o comercialización jurídicamente reconocidas, para algunos grupos esto constituye un trámite complicado porque lo inician con escasa comprensión del proceso y comprueban que éste demora más de lo que habían previsto. Sin embargo, insisten en que su participación en la cadena de valor constituye un firme incentivo debido al respaldo jurídico, técnico y de fortalecimiento administrativo que ANCAFE les brinda como participantes y al aumento de las ventas de productos de mayor calidad que experimentaron durante su proceso de formalización.

En lo tocante al mejoramiento del proceso de producción, se comprobó que el proceso de atención integral de ANACAFE (que incluye despulpado, fermentación y secado) es muy bueno. Este proceso le ha permitido a asociaciones y cooperativas de productores incrementar los ingresos de sus miembros, porque están en condiciones de acopiar café maduro, procesarlo y vender el producto resultante a las federaciones cafetaleras o directamente a los exportadores. Hay firmes incentivos para que los productores mejoren la calidad y aumenten la producción de café maduro y para que lo hagan colectivamente por intermedio de sus organizaciones ya fortalecidas que cuentan con la base de su membrecía ampliada. Sin embargo, las visitas al terreno indicaron que debido a su crecimiento, la capacidad actual de las instalaciones de acopio y procesamiento (principalmente, disponibilidad de agua, para el despulpado y fermentado y de secado) pronto pondrá límites a aumentos en la producción.

Las asociaciones y grupos de caficultores respaldados por el proyecto necesitan orientación permanente para las operaciones técnicas de sus miembros y para la gestión —administrativa, financiera, etc.— de su funcionamiento como asociaciones. Afortunadamente, ANACAFE está preparada para ofrecer a sus miembros esta clase de orientación y puede hacerlo de manera sostenible. Al mismo tiempo, el papel centralizado de la Federación de Cooperativas de Las Verapaces (FEDECOVERA) y la Federación de Cooperativas de Café de Guatemala (FEDECOCAGUA) en el mantenimiento de los registros financieros de las asociaciones individuales del café ha creado una dependencia y ha, de alguna manera, desalentado la expansión de su capacidad para dar mayor autonomía a sus operaciones. Durante las entrevistas con los administradores de proyectos de ANACAFE y FUNCAFE, éstos indicaron el interés de esas federaciones en seguir trabajando con esos grupos de productores tras la conclusión del financiamiento de USAID como parte de su propia estrategia de expansión de su membresía y sus operaciones, lo que garantiza la sostenibilidad de las acciones del proyecto.

La relación de la Federación de Cooperativas con estas entidades es sólida y funcional y existe una firme relación entre esas organizaciones. La planificación estratégica en el nivel de las federaciones de cooperativa se funda en planes de mediano y largo plazo y mantienen un buen control sobre esos procesos. Empero, tras haber visitado algunas cooperativas federadas, es evidente que el proceso de planificación estratégica en la práctica no está presente entre las cooperativas. Debido a su alto grado de dependencia de las federaciones, las cooperativas de caficultores no han demostrado una visión estratégica de desarrollo. Esa dependencia es funcional durante las primeras etapas del desarrollo pero, eventualmente, limita la capacidad de los grupos de productores para ejercer más poder de decisión y control sobre sus operaciones, a fin de continuar mejorando su competitividad.

PERSPECTIVAS DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS

Resultados de los esfuerzos para incorporar a las mujeres a las actividades agrícolas y a la administración de asociaciones de productores

La participación de las mujeres es limitada, por lo menos en las juntas directivas de las asociaciones de productores visitadas. Su participación se menciona como apoyo a la familia y hay casos de viudas que actúan como jefas de hogar. Las mujeres participan en las actividades de los Consejos Comunitarios de Desarrollo (COCODES). La participación de las mujeres en los órganos directivos de cooperativas y nuevas asociaciones parece darse en organizaciones en las que también se han llevado a cabo actividades de capacitación dirigidas a los hombres para ampliar la perspectiva de género. Es importante señalar que cuando se incorporan actividades de SAN con ANACAFE/FUNCAFE, la participación de las mujeres se torna más activa. Esta comprobación surgió de entrevistas con miembros de las asociaciones de productores y personal del proyecto durante las visitas al terreno, que revelaron que las mujeres habían encontrado empleo en actividades especializadas del sector café, incluyendo las operaciones en laboratorios y como injertadoras y en los viveros de café.

Se observa que cualquier actividad de incremento de la competitividad en la cadena de valor del café ofrece oportunidades adicionales de empleo, tanto a mujeres como a hombres.

Cambios en materia de pobreza debidos a intervenciones del proyecto

Se dispone de escasas evidencias para afirmar, en uno u otro sentido, si los niveles de pobreza de las familias disminuyeron debido al aumento de las ventas de café atribuible a las actividades del proyecto. Los bajos precios del café y las malas condiciones de clima y precios el último año han dejado a los productores y sus familias con escaso ingreso neto adicional (y disponible).

Sin embargo, los evaluadores pudieron percibir mejoras de las condiciones de vida en las tres comunidades de San Marcos, donde se llevó a cabo la intervención SAN de FUNCAFE. En esas comunidades, las entrevistas con miembros de hogares participantes indicaron que sus dietas y condiciones de salud y las de sus familiares habían mejorado gracias a los huertos, el agua potable y las

cocinas mejoradas que había introducido el proyecto, aunque al principio se registraron algunas deficiencias en el establecimiento y funcionamiento de esos sistemas.

Diversidad de los participantes en el proyecto

Entre las zonas de influencia de ANACAFE/FUNCAFE hay algunas donde predomina la población indígena, a saber Verapaces y el Altiplano Occidental. En ambos casos pudo observarse que los grupos o cooperativas de productores a los que se brindó apoyo comprenden, sin exclusión alguna, a la población indígena. La única exclusión que pudo detectarse fue la relativa a la participación de las mujeres en la adopción de decisiones y en su empoderamiento económico. El dominio limitado del idioma español, tanto en el habla como la lectura, por parte de muchas mujeres de esas comunidades, limita sus posibilidades de participación más activa en la dirección de los grupos y la toma de decisiones.

Adopción de las recomendaciones de las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de género de 2009 formuladas por USAID/Guatemala

En noviembre de 2011, respondiendo a las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género, ANACAFE usó financiamiento de USAID para contratar una consultora a la que encomendó una evaluación de la perspectiva de género en sus operaciones, la formulación de recomendaciones para la incorporación de esa perspectiva, la elaboración de manuales y la organización y realización de cursos para el personal de ANACAFE sobre la incorporación de la perspectiva de género a los programas de la asociación. Entre los hallazgos de la consultora figuraron las siguientes:

- La cultura de ANACAFE reconocía la perspectiva de género, pero no la comprendía cabalmente y en modo alguno la había incorporado a las operaciones o programas de la asociación.
- Fuera de sus programas de capacitación, en el historial de las actividades de ANACAFE no había antecedentes de participación por sexo o impacto relativo vinculado con la perspectiva de género.
- La Unidad de Fortalecimiento Institucional de ANACAFE es la entidad más apropiada para encargarse de que los instrumentos de la perspectiva de género se incorporen a los programas de la Asociación y que ésta haga uso de ellos.⁶
- Esta tarea, empero, recién se inició y se completó durante el último año de la ejecución del proyecto y sólo abarcó una pequeña porción del personal de ANACAFE y FUNCAFE, mayormente el personal de campo.

El examen de los documentos del proyecto por los evaluadores, que incluyó la evaluación de la perspectiva de género, manuales de capacitación y agendas de seminarios, así como las respuestas dadas durante entrevistas con el personal de la sede, revelaron que el personal de ANACAFE y de FUNCAFE no estaba bien informado acerca de esta actividad relacionada con el género.

OTRAS COMPROBACIONES

Resultados imprevistos

Se comprobó que la introducción de medidas de adaptación a los efectos del cambio climático fue apropiada pero insuficiente. En el beneficio húmedo, la falta de una gestión del agua adecuada desde el punto de vista ambiental (tratamiento y reciclado del agua), ha constituido una limitación importante. La captación y almacenamiento de agua de lluvia ha exigido una infraestructura mejor y más grande para hacer frente a las sequías provocadas por el cambio climático. Las plagas y enfermedades relacionadas con las altas temperaturas e índices de humedad, son motivo de suma preocupación, porque los productores deberán efectuar inversiones significativas para superar sus efectos.

⁶ Centeno de Celada, Eugenia. Diagnóstico situacional de las Condiciones de Género, del Proyecto Competitividad y Fortalecimiento Empresarial, Altiplano Occidental, ANACAFE/USAID, Guatemala, 2011.

El cambio climático y la roya del café

El fenómeno del cambio climático mundial provoca mucha inestabilidad de las condiciones climáticas. Las estaciones son irregulares e imprevisibles, las lluvias pueden ser erráticas y prolongarse por períodos irregulares y lo mismo ocurre con las sequías. Esas condiciones fomentan la difusión de vectores de enfermedades en lugares y épocas sin precedentes. Las temperaturas aumentan y crean las condiciones para la intensificación de los procesos infecciosos. Otros factores que influyen en el desarrollo de la roya del café, como la altitud, el manejo de la plantación, el acopio y las variedades de café, se combinan con las situaciones mencionadas anteriormente. Bajo condiciones desfavorables, pueden registrarse epidemias graves y esto tiende a explicar algunos hechos recientes en ciertas regiones cafetaleras de Guatemala. Pequeños caficultores señalan que sus costos de producción de café aumentan debido al cambio climático, exigiéndoles inversiones para adaptarse so pena de perder mercados. La roya del café, en especial, se ha convertido en un fuerte motivo de preocupación, pues está devastando los cafetales de productores asentados en altitudes donde nunca antes se había manifestado este problema. Un estudio de caso que realizó ANACAFE en Acatenango y Yepocapa, demostró que la roya causó una pronunciada caída de la producción durante las cosechas de 2011/2012 y 2012/2013. La producción mermó entre 40% y 50% en la zona de Acatenango y entre 30% y 40% en Yepocapa. (Fuente: ANACAFE)

La roya del café, es un hongo producido por la extrema humedad que, debido al cambio climático, está apareciendo ahora en altitudes donde nunca antes se había manifestado y está dañando el volumen y la calidad de las cosechas de los pequeños caficultores (véase el recuadro). Para controlarla es necesaria la aplicación de fungicidas, que aumenta los costos de producción y, al mismo tiempo, pone en peligro la certificación orgánica. La alternativa es el reemplazo de los cafetos actuales por variedades más resistentes, una inversión en semillas y plantas considerablemente más costosa que también exige un financiamiento puente por espacio de varios años, hasta que las nuevas plantas entran en producción.

Respecto del cambio climático y la adaptación a sus efectos, muchas prácticas observadas por el equipo evaluador concuerdan con las recomendaciones técnicas de los extensionistas (abono con uso de lombrices, almacenamiento de agua de lluvia, uso óptimo del agua, prácticas de labranza mínima, etc.). Sin embargo, no

tienen respuestas estructuradas relacionadas a los cultivos tradicionales y al manejo integral de los micro-cuencas, aunque son conscientes de los problemas.

Los pequeños caficultores mantienen su régimen de producción tradicional, que incluye la rotación de maíz y frijol (sistema maya tradicional, el sistema milpa), y en la mayoría de los casos dedican más superficie a estos cultivos que a la plantación de café. Es probable que asignen prioridad al cultivo de granos básicos para consumo en el hogar, que es una práctica más eficaz para mitigar el riesgo de hambruna, antes de ampliar la porción de sus predios dedicada al cultivo de café para la venta en los mercados. En otras palabras, tratan de evitar el riesgo de un fracaso del cultivo comercial, que pueda llevar a la reducción de los ingresos y la inseguridad alimentaria. De acuerdo con las visitas en el terreno, el sistema del pequeño productor se administra como agricultura en ladera. La alternación de períodos de sequía y lluvias excesivas ha erosionado los suelos y la necesidad de ampliar sus áreas de producción está determinando que los pequeños productores cultiven en pendientes aún más empinadas.

La capacidad de retención de la humedad, ya limitada, se reduce aún más porque muchos productores no hacen buenas prácticas de conservación del suelo y uso adecuado de la materia orgánica. La consecuencia es la reducción de los rendimientos, que expone a las familias de los pequeños productores a una mayor vulnerabilidad en materia de seguridad alimentaria, debido a la menor disponibilidad de granos básicos. Por algún tiempo, durante el período de ejecución del proyecto, los buenos precios del café generaron una rentabilidad satisfactoria de las inversiones en café, pero debido a la reciente caída de los precios algunas cooperativas que habían comprado café maduro a buen precio a sus miembros productores, se vieron obligadas a vender el café pergamino más barato. Por tal motivo,

algunas cooperativas de FEDECOVERA experimentaron pérdidas en sus operaciones como integrantes de la federación. Afortunadamente, sus miembros productores habían vendido a buen precio su café y pudieron salir sin pérdidas.

La diferencia entre los supuestos del diseño y hechos externos incontrolables acaecidos durante la ejecución del proyecto

Los extremos climáticos como las tormentas tropicales, las heladas, las sequías, las inundaciones y el granizo, han afectado negativamente el florecimiento, la producción y los rendimientos de los cafetales y han fomentado la difusión imprevista de algunas enfermedades del café. El cambio climático constituye una amenaza creciente para los pequeños productores y la adaptación a los extremos climáticos — puesto que son, de alguna manera, imprevisibles de acuerdo con la experiencia previa— ha pasado a formar parte de los problemas que enfrentan los productores de cafés, que influyen adversamente en su competitividad.

Calidad del seguimiento y la información del proyecto

En la mayoría de los casos, aunque no en todos, los socios ejecutores del proyecto miden y comunican correctamente los indicadores del progreso hacia la consecución de los objetivos del proyecto. Una deficiencia es el procedimiento de medición y comunicación del valor de las ventas de café con certificación ambiental discriminada dentro del valor de las ventas totales, que al parecer no se ha practicado de manera constante a lo largo del tiempo y entre los grupos de productores. Además los ingresos brutos por concepto de ventas constituyen una medida deficiente del ingreso familiar, de la reducción de la pobreza y del bienestar, a falta de información para detectar los efectos de los cambios en los costos de producción en términos de ingresos netos. En el mismo sentido, las cifras de generación de empleo sin datos acerca de los salarios o las remuneraciones por las tareas, brindan una pobre noción del resultado de la comparación de lo que percibe el trabajador empleado por cuenta propia o en una pequeña plantación agrícola vecina, con el costo de oportunidad del trabajo como jornalero en fincas de café más grandes o como migrante fuera del país y enviando remesas; dos prácticas que hoy día son particularmente dominantes en el Altiplano Occidental de Guatemala.

COMPROBACIONES Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO “ACCESO A MERCADOS DINÁMICOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS” (AGEXPORT)

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto de Acceso a Mercados Dinámicos para PYME rurales (mercados dinámicos) contribuyó a la consecución del objetivo estratégico 2 de USAID para el período 2004-2011 denominado: “Economías abiertas, diversificadas y en expansión”, mediante el logro del resultado intermedio 2.1, a saber pequeñas y medianas empresas privadas más competitivas y con orientación de mercado, merced al aumento de la competitividad de productores y grupos de productores en cadenas de valor hortícolas.

Los indicadores del desempeño para la medición del impacto de las contribuciones del proyecto en el nivel del OE SO-2 fueron:

- 1) el valor acumulado de las ventas de cultivos hortícolas, especialmente los productos con alguna certificación , y
- 2) el número equivalente de empleos a tiempo completo generados directamente por las PYME productoras más competitivas en las cadenas de valor de hortalizas de calidad.

Las medidas de desempeño del proyecto en el nivel de resultados RI-2 fueron el número de asociaciones de productores hortícolas fortalecidas y los hogares de productores y miembros de hogares beneficiados por la asistencia del gobierno de los Estados Unidos (USG), desglosados por sexo.⁷ En el

⁷ En 2010 USAID añadió los resultados adicionales de alto nivel SO-2 consistentes en la reducción de la pobreza y la desnutrición, a cuya consecución debían contribuir los resultados del proyecto de hortalizas de calidad. Esos resultados debían definirse y medirse en el contexto

cuadro siguiente se resume los objetivos y los resultados logrados, medidos conforme a los OE clave y los indicadores de desempeño RI, durante la vida del proyecto de mercados dinámicos.

Acceso a mercados dinámicos para PYME rurales (AGEXPORT)		
INDICADORES DEL DESEMPEÑO	RESULTADOS OBTENIDOS	OBJETIVOS
VENTAS (US\$ millones)	US\$ 36,3	US\$34,0
NÚMERO DE EMPLEOS GENERADOS	28.114	18.500
NÚMERO DE HOGARES	4,812	NA
NÚMERO DE PERSONAS	24.060	NA
NÚMERO DE PYME BENEFICIADAS	70	70

RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

El examen de los registros del proyecto de mercados dinámicos disponibles en USAID y en AGEXPORT que llevó a cabo el equipo evaluador —incluyendo el acuerdo original de cooperación y sus modificaciones, los planes de seguimiento del desempeño (PSD) y los informes trimestrales y anuales— indica que el proyecto alcanzó o superó sus objetivos en materia de ventas de productos hortícolas y generación de empleo en las organizaciones. Esos registros también indican que, en la mayoría de los casos, se alcanzaron los resultados intermedios previstos —en términos de participantes en las actividades de capacitación, formalización y legalización de asociaciones y promoción de las alianzas de mercado con compradores— con la excepción de grupos de productores del Altiplano Occidental incluidos como beneficiarios del proyecto, que necesitaron más de los dos años previstos para completar su formación, legalización, certificación ambiental y preparación para administrar sus operaciones. Estos grupos también se encuentran en parajes más distantes, que carecen de acceso a caminos asfaltados y otros elementos de infraestructura y servicios básicos que son clave para su conversión en participantes competitivos de la cadena de valor.

Con respecto a la consecución de los objetivos y resultados de más alto nivel atribuibles al proyecto, el equipo evaluador observó lo siguiente:

Cambios en los ingresos y las oportunidades de empleo

Los informes trimestrales y anuales de AGEXPORT indican que los grupos de productores alcanzaron o superaron sus objetivos de ventas, consistentes en un promedio de US\$50.000 con la medición en términos de ventas brutas. En dos casos, por ejemplo, se notificó que las ventas de la temporada 2011 habían ascendido a US\$320.000 y US\$115.000, respectivamente, mucho más allá del objetivo, pero esas estadísticas parecen indicadores equívocos para medir las ganancias por dos razones.

El grado de progreso obtenido hacia la consecución de los objetivos de ingreso puede ser engañoso porque el parámetro usado de “Ventas acumuladas de productos con certificación ambiental....” no está bien definido. En primer lugar, respecto del OE-2 denominado: “Economías abiertas, diversificadas y en expansión”, a cuyo logro contribuye el proyecto de mercados dinámicos, el indicador de desempeño de alto nivel en materia de ingresos que debe medirse es el “valor acumulado (en US\$) de las ventas de bienes con certificación ambiental”, como resultado de los programas de USAID”, pero no se especifica la definición de “certificación ambiental”, que puede abarcar numerosos conceptos, desde certificación orgánica a buenas prácticas agrícolas.

nacional, usando fuentes de datos secundarias, incluyendo las encuestas oficiales del gobierno de Guatemala, de gastos de los hogares (ENCOVI) y de salud materno-infantil y nutricional (ENSMI).

Los evaluadores constataron que AGEXPORT ayudó a grupos de productores participantes a mejorar su desempeño a fin de que muchos de sus miembros —aunque no todos— obtuvieran la certificación de buenas prácticas agrícolas. Los grupos de productores más avanzados entre los que visitaron los evaluadores —la Asociación de Productores Agrícolas MAM (ASOMAM) en San Bartolo, Huehuetenango y la Asociación de Desarrollo Agrícola Integrado (ADADI) en San Lorenzo, San Marcos— poseen pruebas documentadas con certificados a la vista de su cumplimiento, en relación a las normas de cultivo especificadas por GLOBALGAP.

Empero, los datos sobre ventas comunicados por los grupos de productores a AGEXPORT y consolidados por estos en sus informes a USAID representan ventas totales sin especificar si los productos fueron producidos y vendidos por grupos de productores con “certificación ambiental” o, en caso afirmativo, la clase de certificación. Los evaluadores no encontraron datos sobre ventas desglosados para distinguir entre productos certificados y no certificados.

En segundo término, el aumento del valor (bruto) de las ventas puede inducir a equívocos en cuanto al efecto del proyecto en el ingreso neto o disponible de las familias beneficiarias, porque no se toma en cuenta los costos de producción. Por consiguiente, no hay cómo determinar si en realidad los beneficiarios tienen más ingreso disponible para mejorar su calidad de vida.

Cuando los evaluadores consideraron las ventas de productos con grupos de productores y les preguntaron en qué gastaban su ingreso adicional —con objeto de determinar posibles efectos derivados en la economía local no agrícola— la respuesta más frecuente fue: “¿Qué ingreso adicional?” Para explicar esta respuesta, los productores participantes señalaron que alza de los costos de los insumos y el transporte les había dejado con muy poco ingreso disponible después de haber recibido los pagos de los compradores. Esto fue especialmente cierto en el caso de los grupos de productores que habían recibido asistencia más recientemente, los cuales aún no habían dominado el control de calidad y, por consiguiente, experimentaban el rechazo de una porción significativa de los productos que habían remitido a los compradores.

Los productores manifestaron que la asistencia del proyecto para obtener las certificaciones y normas ambientales de calidad, ayudó al aumento del valor agregado y les protege frente a las variaciones de los precios. Se quejaron, sin embargo, del escaso saldo de ingreso disponible que les quedaba si los compradores rechazaban un producto de inferior calidad, especialmente si habían tenido que reembolsar antes cualquier adelanto en efectivo o en especie para la adquisición de semillas o insumos agroquímicos usados en la producción. Sin embargo, se internalizó la lección según la cual es necesario ejercer el control de calidad para obtener precios mejores y ahora las asociaciones de

Certificación: “Un nuevo estándar” para la competitividad de la cadena de valor hortícola

La Asociación de Productores Agrícolas Mam (ASOMAM) productora de ejote francés, exhibe con orgullo sus certificaciones de productos de calidad y ambientales en una pared de su pequeña oficina situada al borde de la ciudad de San Sabastián, departamento de Huehuetenango, en el Altiplano Occidental. La oficina forma parte de un complejo de edificios que ocupa dos mil metros cuadrados e incluye un recinto de recepción y empaque para la clasificación y selección del producto cosechado, una cámara refrigerada para el depósito del producto hasta su entrega a los compradores y espacios bien delimitados para el almacenamiento y manipulación de los agroquímicos usados en la producción. Las certificaciones son de organizaciones internacionales como GlobalGAP, que certifica que el cultivo y la manipulación tras la cosecha se ciñeron a buenas prácticas agrícolas. Esos certificados permiten que los productos de los 524 miembros que actualmente tiene ASOMAM lleguen a mercados tan distantes como Europa y Japón a precios superiores y más estables. Asimismo, la ayuda de AGEXPORT mediante el establecimiento de sus propias operaciones de clasificación y respaldo, ha reducido los rechazos y ha establecido una asociación más fuerte y equilibrada con los compradores-exportadores, que ahora confían en la calidad de las entregas de ASOMAM a sus instalaciones de embarque en las afueras de Ciudad de Guatemala. “No volveremos a la forma en que vendíamos antes nuestros productos, al costado del camino y al precio que quisieran pagarnos los camioneros intermediarios” afirmaron los representantes de ASOMAM. “Ahora sabemos cómo ser más competitivos y las certificaciones ayudan. Proyectamos ampliar nuestra asociación con más miembros y productos certificados, ahora que tenemos las instalaciones y la experiencia”.

productores que cuentan con sus propias instalaciones de selección y clasificación (como la cooperativa San Barolo de San Sebastián, Huehuetenango) dan cuenta de un mejoramiento de los márgenes de ingresos gracias a la reducción de los rechazos de sus ejotes y sus arvejas.

Esas experiencias positivas no han sido, en modo alguno, uniformes para todos los grupos de productores que recibieron asistencia. Una asociación de productores visitada dijo que su membresía había disminuido de 140 a 104 asociados, debido, en parte a que las parcelas de varios miembros eran demasiado pequeñas para ser viables desde el punto de vista comercial, pero también porque podían vender su producción sólo a un comprador y se sospechaba que éste manipulaba los precios mediante la aplicación de estrictos criterios de calidad a los productos entregados. El asesor de campo de AGEXPORT había respondido bien, facilitando un contrato al grupo de productores con un segundo comprador adicional a fin de introducir un poco más de competencia en el mercado de sus productos.

La certificación de los productos protege a los productores frente a las caídas de los precios en el momento de la venta y les asegura mejores precios por sus productos. El proyecto de mercados dinámicos se ha concentrado en las ventas de productos con certificación ambiental, con especial énfasis en la adopción de buenas prácticas agrícolas para obtener esa certificación. AGEXPORT ha ayudado a grupos de productores para conseguir la certificación de GLOBALGAP y con ella, una diferenciación de sus productos, señalando que son superiores a los que carecen de dicha clasificación. El objetivo de la “certificación ambiental” —dejando de lado el proceso específico de certificación, GLOBALGAP u otro— es brindar a los participantes una ventaja competitiva. Los productores de cultivos hortícolas de alto valor entrevistados por los evaluadores, no mencionaron ejemplos de obtención de mejores precios por sus productos gracias a la certificación, pero sí de situaciones en las que las certificaciones ayudaron a imponer un nivel mínimo a los precios, cuando los mercados estaban en baja.

En respuesta a las preguntas acerca de su interés y motivación para participar en las cadenas de valor hortícolas, los beneficiarios se inclinaron a manifestar que preferían aumentar su producción, ventas e ingresos en grado suficiente como para no verse en la necesidad de abandonar sus comunidades y sus familias para buscar trabajo en otra parte.

Cambios en materia de seguridad alimentaria

El equipo evaluador constató durante sus conversaciones con pequeños productores, que éstos tienden a asignar a los productos hortícolas con alto valor de exportación sólo una pequeña proporción de la tierra que reservan para sus principales cultivos de subsistencia, que son el maíz y el frijol, con una relación promedio de seis a uno entre los productores entrevistados. Además, los productores manifestaron que recurren a sus áreas con bosque o a los bosques comunitarios para abastecerse de leña o de madera para la construcción. Es posible que esta diversificación de fuentes de alimentos, combustibles y cultivos comerciales no maximice los ingresos, pero los productores entrevistados sostuvieron que es necesaria para administrar el riesgo de una escasez alimenticia que —en su opinión— se torna más probable si fracasa un cultivo comercial y se encuentran sin ingreso alguno para adquirir alimentos o combustibles.

La relación entre el aumento de los ingresos y la merma de la desnutrición en los hogares beneficiarios del proyecto parece leve. El incremento de las ganancias no significa, necesariamente, que el dinero se gastará de manera más responsable y las evidencias disponibles que examinó el equipo evaluador sugieren que el aumento de los ingresos no es suficiente para asegurar una reducción de la desnutrición crónica. El INCAP, socio de AGEXPORT, llevó a cabo estudios de comportamiento de núcleos familiares que sugieren que el objetivo de mejorar la nutrición no se logra, necesariamente, por medio de un aumento de los ingresos o del empleo entre los productores del agro organizados en asociaciones y compitiendo con más eficacia en las cadenas de producción.

Derivaciones del aumento de ingresos y empleos en las economías rurales no agrícolas

En las visitas al terreno, los evaluadores constataron escasas evidencias de algún efecto significativo y perceptible en la generación de empleo no agrícola sobre la base de las compras de bienes y servicios locales, un resultado que postula el modelo Mellor de desarrollo rural impulsado por la agricultura. La explicación más razonable es que varias condiciones importantes para que el modelo Mellor funcione, no existían entre las comunidades donde se llevó a cabo el proyecto. Entre las más importantes de dichas condiciones, figuran la proximidad de caminos asfaltados y otros elementos de infraestructura y una densidad de población suficiente para fomentar las actividades rurales no agrícolas.⁸ Un análisis de las respuestas de los productores a las preguntas acerca de sus prácticas de gasto, sugiere los motivos por los que los efectos derivados pueden ser leves entre los participantes de los departamentos del Altiplano Occidental comprendidos dentro de la iniciativa FtF, por lo menos durante los primeros tramos de la ejecución del proyecto en la región:

- En primer lugar, en la etapa inicial de su producción hortícola de alto valor los agricultores obtienen ingresos netos muy bajos y cuando cuentan con algún ingreso disponible, lo usan en primer término para pagar deudas o comprar más tierra. Se carece de evidencias claras de que el dinero que perciben los acreedores o los vendedores de tierras circule en la economía local no agrícola.
- En segundo término, en los parajes más remotos, en los que el proyecto apuntó a mejorar la competitividad de los grupos de productores en las cadenas de valor hortícola, la población se halla mucho más dispersa. Los productores que manifestaron que habían obtenido algún ingreso neto disponible, dijeron que habían comprado pocos bienes y servicios en los mercados locales y habían preferido viajar a más distancia hasta los centros urbanos más grandes, a menudo para adquirir bienes y servicios importados desde fuera de la región —vestimenta y calzado para los niños, servicios de telefonía celular pre pagados, medicamentos y útiles escolares. Esto coincide con el reconocimiento que se hace en el modelo Mellor de la existencia de “fugas” fuera de las economías rurales locales y la consiguiente disminución del efecto multiplicador de ingresos y empleos, que generan los ingresos rurales adicionales.
- Debe señalarse, asimismo, que el modelo Mellor de generación de empleo tiene por base un estudio de la región del Altiplano Occidental de Guatemala que incluye, además de los cinco departamentos de la iniciativa FtF, los departamentos de Chimaltenango, Sololá y Sacatepéquez. En estos tres últimos, donde se practica en forma intensiva la horticultura, existe una concentración mucho mayor de poblaciones no agrícolas y una infraestructura de caminos y riego mucho más desarrollada que en los departamentos y municipios donde el proyecto de mercados dinámicos ha operado durante los dos años recientes y donde la iniciativa FtF se concentrará en el futuro.

Sostenibilidad de las actividades de la cadena de valor hortícola

A pesar de los obstáculos que enfrentan los pequeños productores de cultivos hortícolas de alto valor en sus esfuerzos para mejorar su competitividad en la cadena de valor, las evidencias que se menciona a continuación sugieren que el proyecto ha generado un impulso promisorio favorable al mejoramiento de la competitividad, que conlleva un incremento de los ingresos, mayores oportunidades de empleo y potencial de reducción de la pobreza y la desnutrición.

En primer lugar, la formalización de los grupos de productores, la certificación de productos y el desarrollo de las capacidades, constituyen ahora factores poderosos de expansión y sostenimiento de la producción hortícola de alto valor en la región. La mayoría de los grupos de productores seleccionados para recibir el apoyo de AGEXPORT eran, o son ahora, entidades con personería jurídica — asociaciones, cooperativas o firmas privadas— hecho que las incorporó a la economía formal y les brindó acceso a servicios y apoyo que, de otra forma, no habrían tenido. AGEXPORT usó fondos del

⁸ Mellor, John. Ibid.

proyecto para ayudar a la formalización de algunas asociaciones de productores mediante la obtención de su personería jurídica, que en Guatemala constituye un requisito previo para obtener financiamiento en el sector formal y suscribir contratos de compraventa. La formalización de su situación jurídica ha coadyuvado para que las organizaciones beneficiarias aumenten su sostenibilidad y viabilidad y también constituye un claro punto de referencia en la escala hacia la sostenibilidad institucional.

En segundo lugar y como parte de una economía de mercado más formal, los productores y grupos de productores participantes han comenzado a responder más ante las oportunidades firmes del mercado, produciendo cuando existe una demanda articulada de compradores para los productos diferenciados que están en condiciones de producir en grado creciente. La conciencia acerca de esas oportunidades del mercado se refleja en los conocimientos que los productores entrevistados compartían, por ejemplo, respecto de las prácticas agrícolas óptimas que han de aplicarse —por ejemplo la gestión integrada de las plagas— para colocar sus productos en los mercados internacionales.

Sin embargo, no todas las organizaciones beneficiarias del apoyo de AGEXPORT en su formalización han alcanzado aún los niveles de operación que prometen la sostenibilidad de sus operaciones en el largo plazo. Los grupos de productores beneficiarios más distantes, son más vulnerable debido a su lejanía de los mercados y el menor grado de desarrollo de sus capacidades de comercialización. Esto resulta muy notorio durante las entrevistas con dirigentes y miembros de los grupos de productores de Totonicapán, cuyas operaciones y predios se encuentran a distancias significativas de los caminos principales.

Los horticultores consideran que el cambio climático, especialmente manifiesto en los extremos climáticos de sequía, lluvias intensas fuera de temporada y rachas de frío inusitadas, constituye la amenaza más grave para competir efectivamente en las cadenas de valor hortícolas. La expresión más frecuente de los entrevistados cuando se planteó el interrogante a las preocupaciones con vista al futuro fue la referencia a las “malas condiciones climáticas”. Esto contribuyó a la práctica de protegerse frente a los fenómenos climáticos imprevisibles dedicando sólo una pequeña parte de sus predios a la producción hortícola y continuando con la “diversificación” de su producción de cultivos agrícolas tradicionales a fin de incluir maíz y frijol para el consumo doméstico.⁹

FORMACIÓN DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

Resultados logrados por AGEXPORT en su ejecución del proyecto

En el nivel general, el proyecto reforzó enormemente la planificación estratégica de AGEXPORT y la conciencia acerca de las circunstancias de los pequeños productores, como lo demuestra el reconocimiento explícito de las limitaciones de esos productores que debe considerarse al planificar la asistencia para fomentar su competitividad en la cadena de valor. Prueba adicional del fortalecimiento de la capacidad de AGEXPORT es el certificado que en octubre de 2010 le otorgó la Organización Internacional para la Normalización (ISO 9001) por su programa de alianzas en las cadenas de valor. Esta certificación ISO era uno de los indicadores de desempeño que AGEXPORT debía alcanzar como parte de la ejecución del proyecto de mercados dinámicos.

Empero, a la hora de trabajar con los grupos de productores más distantes y con menor orientación de mercado del Altiplano Occidental, AGEXPORT careció de la capacidad suficiente de ejecución de iniciativas de desarrollo rural como para operar como asociado completamente eficaz de USAID. A pesar de tener una oficina regional en Quetzaltenango, quedó en claro que el desarrollo rural no había sido previamente el motivo central de la atención de AGEXPORT, cuyo principal mandato institucional ha sido el fomento de las exportaciones de Guatemala.

La formación de la capacidad de despliegue de AGEXPORT para trabajar por la reducción de la pobreza rural —o la unión de AGEXPORT con organizaciones que posean esa capacidad —es crítica, habida

⁹ Puede ser mejor la estrategia puesta en práctica por FUNCAFE (véase el recuadro en el capítulo anterior).

cuenta de la primera de estas constataciones, en el sentido de que los mejores niveles de nutrición y de calidad de vida entre los pobladores del medio rural no son, necesariamente, una consecuencia del aumento de los ingresos de los grupos de productores beneficiarios de la asistencia de AGEXPORT. La entidad contrató personal rural dentro del marco del proyecto y eso constituyó una señal positiva, pero al terminar el proyecto solamente algunos de esos contratados fueron incorporados al personal permanente de AGEXPORT.

Impacto del proyecto en la capacidad de gestión interna de los grupos de pequeños agricultores

En los departamentos destinatarios, la consecución de los objetivos de la iniciativa FtF mediante el aumento de la competitividad de los grupos de productores en la cadena de valor quizá exija una asistencia más prolongada, más intensiva y de base más amplia, para la producción y el desarrollo social, que la provista por medio del proyecto de mercados dinámicos.

Los evaluadores señalan que durante los dos últimos años del período de ejecución del proyecto, AGEXPORT trasladó sus intervenciones a favor de la competitividad en las cadenas de valor a grupos de productores más distantes y menos avanzados, radicados en el Altiplano Occidental. Este período de transición brindó una oportunidad para probar hasta qué punto funcionaría el modelo de competitividad en la cadena de valor de mercados dinámicos en los departamentos de la iniciativa FtF.

La respuesta es que el modelo rindió resultados variados. USAID y AGEXPORT previeron que el plazo de dos años para que el respaldo administrado como subvención a fin de reforzar la competitividad de los grupos de productores en la cadena de valor podía trasladarse a las regiones más distantes del Altiplano guatemalteco sin diferencias marcadas. Sin embargo, las observaciones de los evaluadores, sustentadas por las entrevistas con beneficiarios e informantes clave, sugieren que se necesitará más tiempo y un respaldo más intenso para llevar a los grupos de productores de muchos parajes del Altiplano Occidental a un nivel promisorio de confianza en sus operaciones.

Aunque cada grupo de productores debía cumplir criterios mínimos de capacidad para ser acreedor a la asistencia del proyecto, los evaluadores constataron que muchos necesitaban más de dos años de respaldo sostenido para alcanzar los objetivos de sostenibilidad institucional, incluyendo su formalización, la certificación de sus procesos de producción y sus productos y el mejoramiento de sus capacidades comerciales. Los grupos de productores del Altiplano Occidental parecían especialmente rezagados en cuanto a la consecución de sus objetivos de desenvolvimiento institucional.

Esto resultaba particularmente problemático para algunos grupos de productores que recibieron el apoyo cuando el proyecto se acercaba a su fecha de terminación. Por ejemplo, un grupo de productores de Totonicapán que visitaron los evaluadores, aún no había concluido la construcción de su bodega y no tenía lugar de almacenamiento para los materiales donados por el proyecto para un sistema de riego por goteo. Por consiguiente, el proveedor del equipo simplemente descargó las tuberías junto con los insumos de semillas y fertilizantes en el campo de juego de la escuela de la comunidad, poniendo los materiales y los suministros en peligro de robo y pérdida, a la intemperie y expuestos a la lluvia.

Para esos grupos de productores, resultó sencillamente imposible la transición del estado de grupos sociales a asociaciones de productores, comercialmente competitivas y con personería jurídica dentro de tan corto plazo (dos años). La formalización de las asociaciones de productores para la producción y comercialización colectiva de cultivos de alto valor infunde una nueva dinámica en las estrategias agrícolas de los productores. La capacitación del grupo y la ejecución de proyectos colectivos han introducido un elemento de cohesión que inclina a los miembros de la asociación a asumir un poco más de riesgo. Asimismo, es posible que el empleo remunerativo adicional que genera la producción de cultivos de alto valor no rinda mucho más ingreso que antes, pero significa que una parte del ingreso que previamente se obtenía emigrando por temporadas a las fincas grandes de café y plantaciones de caña de azúcar, ahora puede conseguirse trabajando en el hogar. El resultado es una mayor permanencia

en la comunidad, lo que también facilita una participación más amplia en las operaciones y la conducción de la asociación de productores.

Sin embargo, en el curso de las entrevistas los productores enfatizaron que para su supervivencia económica dependen, primordialmente, de sus propios recursos y no de los esfuerzos colectivos. La falta de confianza es, quizá, uno de los factores cuya superación consideran más difícil. La formación de un capital social —confianza y cooperación— es lenta entre productores reacios a la asunción de riesgos, mientras cumplen la transición a la producción de cultivos hortícolas de más valor y esta es una de las razones básicas por las cuales son necesarios períodos más prolongados de apoyo de los proyectos antes que los productores estén dispuestos a participar y beneficiarse plenamente de las cadenas de valor más competitivas de sus productos de alto valor.

El proyecto asistió a las asociaciones de productores para que accedieran a lo que pareciera ser el “nuevo estándar” de participación en la cadena de valor hortícola —la comercialización de bienes con certificados de producción y procesamiento mediante el uso de buenas prácticas agrícolas o de buen manejo ambiental, o ambas. Sobre la base de su estudio del mercado respecto de lo que buscan los consumidores en los productos hortícolas, AGEXPORT determinó que la certificación de calidad es hoy día casi una norma de la industria. Esto refleja, en parte, medidas tomadas por los Estados Unidos y la Unión Europea, compradores de cultivos hortícolas guatemaltecos, que recientemente establecieron normas de seguridad para los alimentos, que deben cumplir con normas sanitarias y fitosanitarias (NSF) para cruzar sus fronteras. Se prevé que ahora las cadenas nacionales y regionales de supermercados y las industrias hotelera y alimenticia también impondrán sus normas de calidad particulares. De las entrevistas con productores y proveedores se desprende que si los agricultores no producen y procesan sus productos hortícolas ciñéndose a las normas de certificación y calidad, no podrán competir en las cadenas de valor que abastecen a esos mercados.

Pareciera que AGEXPORT perdió oportunidades de prestar asistencia a grupos de productores para que infundieran en sus operaciones un mayor grado de responsabilidad desde el punto de vista ambiental. Un componente del respaldo de USAID a la producción y comercialización agrícola es la realización de una evaluación ambiental y la preparación de un plan de mitigación medioambiental, a fin de verificar el uso exclusivo de agroquímicos apropiados en el cultivo y procesamiento. AGEXPORT contrató los servicios de empresas especializadas en la gestión ambiental para llevar a cabo dichas evaluaciones y preparar planes de mitigación ambiental para cada grupo de productores que recibiera financiamiento dentro del proyecto de mercados dinámicos. Los informes y los planes se sometieron a consideración de AGEXPORT, pero los grupos de productores visitados informaron que aún se hallaban a la espera de los planes de mitigación para ponerlos en práctica. Solicitaron, inclusive, ayuda de los evaluadores para comunicar a la administración de AGEXPORT sus solicitudes de copias de sus planes de mitigación ambiental.

PERSPECTIVAS DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS

Resultados de los esfuerzos para incorporar a las mujeres a las actividades agrícolas y la administración de asociaciones de productores

Los hallazgos de la evaluación tienden a validar la afirmación de que las mujeres sólo participan en forma limitada en las actividades de las asociaciones de productores respaldadas por el proyecto. Los datos desglosados por sexo de los miembros muestran la “participación” de la mujer, pero poco dicen acerca de la forma en que se da esa participación. Por ejemplo, al momento de las visitas de los evaluadores al terreno, sólo uno de los doce grupos de productores tenía mujeres cumpliendo funciones directivas y menos de la mitad declaraba haberlas tenido en el pasado. Sin embargo, casi todos declaraban que una proporción significativa de sus integrantes eran mujeres —entre 20% y casi 60%, dependiendo del producto y de la región —aunque no pudo constatarse un patrón que lo confirmara. Los evaluadores no encontraron ejemplo alguno de una asociación de productores totalmente femenina. El personal de AGEXPORT en el proyecto informó que en las asociaciones respaldadas por el proyecto, las mujeres

eran mejores y más responsables en el desempeño de funciones administrativas y de manipulación de productos —manejo de libros, contabilidad, selección y empaque— que los hombres, pero aun así, tenían funciones más limitadas en la dirección y la toma de decisiones.

Efectos de las intervenciones del proyecto en la pobreza

La ejecución del proyecto no tuvo efectos observables en la pobreza que puedan ser directamente atribuibles a éste. Se ha empleado mayor número de mujeres en una variedad de ocupaciones relacionadas con la producción, procesamiento, manipulación y comercialización de cultivos hortícolas de alto valor, pero el equipo evaluador no constató evidencias de que este ingreso adicional para las mujeres se tradujera en cambio alguno de los niveles de pobreza. La falta de referencias básicas y el diseño inicial del proyecto, que no se concentró en la reducción de la pobreza entre las mujeres, restan credibilidad a esas mediciones y atribuciones.

Participación de las mujeres en las decisiones sobre compras y planificación familiar

Durante sus visitas al terreno, el evaluador especializado en cuestiones de género entrevistó a mujeres para tratar sobre su participación en las decisiones sobre compras o planificación familiar, pero no encontró evidencias de vínculo alguno atribuible a la ejecución del proyecto.

Diversidad de los participantes en el proyecto

La evaluación trató de determinar si hubo algún sesgo en la selección de los grupos de productores participantes, sobre la base del género o de la configuración indígena de sus miembros actuales y potenciales. Esa inclusividad era importante si el proyecto de mercados dinámicos habría de atender problemas estructurales de acceso a oportunidades, de desigualdad y exclusión socioeconómica y política, especialmente en áreas rurales y en las comunidades indígenas donde la pobreza es más extrema (71% pobres y 24% extremadamente pobres) y la malnutrición es mucho peor (59% en general, llegando a 70% en muchas comunidades).¹⁰

Al comienzo de la ejecución del proyecto, AGEXPORT y USAID, con objeto de asegurar que éste multiplicara la competitividad de los productores, fijó criterios exigentes para la selección de los grupos de productores con los cuales trabajaría para mejorar su competitividad en la cadena de valor. Al modificarse el acuerdo de cooperación con AGEXPORT para concentrarse más en las comunidades más pobres del Altiplano Occidental, USAID flexibilizó algunos de esos criterios de selección más rigurosos, para que fueran más inclusivos de las organizaciones de productores. Esas modificaciones ampliaron los márgenes para la participación de grupos de productores de comunidades indígenas más remotas y, de hecho, fueron incluidas más de ellas en la etapa final de la ejecución.

Los evaluadores comprobaron, sin embargo, que esos grupos indígenas necesitan mucho más tiempo y esfuerzos para convertirse en entidades con personería jurídica, adoptar mejores prácticas de agricultura y mostrar una actitud más firme al negociar las ventas de sus productos hortícolas. Al concluir el proyecto dos de esos grupos de productores visitados por los evaluadores en Totonicapán, la Asociación Agrícola Unión y Fuerza (AGRIU) y la Asociación de Desarrollo Integral Nueva Alianza (ADINA), distaban mucho de hallarse listos para quedar librados a sus propios recursos, pero al término del proyecto no había planes para brindar respaldo adicional. Si se trata de asegurar la sostenibilidad de los grupos de productores más distantes y diversificados, parece necesario disponer de más que el respaldo y acompañamiento financiero y técnico estándar de AGEXPORT, de 18 a 24 meses y US\$40.000 a US\$60.000 por cada encadenamiento.

Adopción de las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de género de 2009 formuladas por USAID/Guatemala

En respuesta a la Evaluación de la Perspectiva de Género, de 2009 —y con objeto de realinear sus actividades de apoyo a la nueva iniciativa FtF— AGEXPORT convino con USAID en usar el acuerdo de

¹⁰ USAID, CDCS 2012/16. p. 38

financiamiento cooperativo para contratar los servicios de “Vital Voices” a fin de elaborar un “diagnóstico” de género y realizar con el INCAP una encuesta de nutrición. Vital Voices entregó su diagnóstico y sus recomendaciones a AGEXPORT a mediados de 2012, menos de seis meses antes de la conclusión del proyecto y con escaso tiempo para la implementación. El equipo evaluador no encontró pruebas de que se haya aplicado en general esas recomendaciones a los programas de AGEXPORT relacionados con las cadenas de valor, fueran éstos financiados por USAID o por otros donantes.

OTRAS COMPROBACIONES

Resultados positivos y negativos

Los productores beneficiarios están bien dispuestos a adoptar prácticas agrícolas favorables para el ambiente y que ayuden a mitigar los riesgos de fracaso de los cultivos. Muchos miembros de grupos de productores entrevistados, se refirieron a sus experiencias con condiciones climáticas que habían perjudicado su producción causando, en algunos casos, pérdidas tan graves que les habían dejado sin producción comercializable. Mencionaron circunstancias particular relacionadas con heladas, lluvias y hasta granizadas en parajes donde los entrevistados no recordaban que se hubieran registrado antes. Los productores también mencionaron lluvias y sequías imprevisibles y excesivas, al parecer cada vez más frecuentes. Durante las visitas al terreno en Totonicapán y Huehuetenango los agricultores mostraron los efectos de la sequía que en ese momento experimentaba la región sobre el desarrollo de los cultivos de hortalizas.

Aparentemente, esto les ha tornado más abiertos a la recepción y adopción de buenas prácticas agrícolas que ayudan a elevar el valor agregado de sus productos y a la adaptación a los extremos climáticos bajo los cuales trabajan. El cultivo en torno a las laderas, usando terrazas y el riego por goteo, para conservar agua y productos durante las épocas en que son menores las posibilidades de que se registren temperaturas extremadamente bajas, son ejemplos de esto. Los productores no podían determinar otras medidas de adaptación al clima, pero se mostraban dispuestos a experimentar con ellas y adoptarlas con la ayuda de AGEXPORT. Esa receptividad abre la puerta para que USAID y AGEXPORT mejoren las prácticas y los rendimientos agrícolas, ayudando al mismo tiempo a la estabilización de los ingresos.

La diferencia entre los supuestos del diseño y hechos externos incontrolables acaecidos durante la ejecución del proyecto

Tanto el clima como los mercados han brindado “sorpresas” imprevistas, a las que USAID y AGEXPORT respondieron con presteza, modificando el diseño y la ejecución del proyecto. El aspecto más notable fue el impacto de la tormenta Stan en la ejecución del proyecto, en 2006, que desnudó la vulnerabilidad de los productores del Altiplano Occidental frente a los fenómenos climáticos extremos. La rápida respuesta de la Misión ante el fenómeno suministró fondos administrados en el ámbito del proyecto de mercados dinámicos para ampliar la producción y el empleo entre los miembros de grupos de productores habilitados para recibir la asistencia del proyecto. La capacidad de los grupos de productores para servir a sus miembros creció junto con la comprensión de AGEXPORT acerca de las circunstancias particulares de recursos e infraestructura en los departamentos pobres del Altiplano Occidental. Esta sensibilidad frente a los sucesos inesperados en una escala que permitió que el proyecto de mercados dinámicos no se desviara del cauce hacia la consecución de sus resultados, puede atribuirse en gran medida a la estrecha colaboración entre USAID y AGEXPORT cuando fue necesaria la reprogramación de los recursos del proyecto.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE EMPRESAS FORESTALES DE GUATEMALA (RAINFOREST ALLIANCE)

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto de Empresas Forestales de Guatemala (EFG), que ejecutó a partir de 2006 Rainforest Alliance, contribuyó a la consecución del objetivo estratégico 2 de USAID/Guatemala para el período

2004-2011 denominado: “Economías abiertas, diversificadas y en expansión”, mediante el logro del resultado intermedio 2.1, a saber pequeñas y medianas empresas privadas más competitivas y con orientación de mercado. El proyecto ayudó al fortalecimiento de las PYME de las concesiones forestales, permitiéndoles la expansión y el ingreso a las cadenas de comercialización de productos forestales maderables y no-maderables con más valor agregado. Los objetivos de resultados intermedios del proyecto fueron: 1) el incremento de las ventas de las PYME forestales, 2) la generación de más empleo en las PYME forestales, 3) el mejoramiento de la capacidad operativa y la competitividad de las PYME forestales en los mercados locales e internacionales, 4) el fomento de la diversidad biológica y la conservación forestal mediante prácticas de manejo forestal sostenible y mecanismos de servicios ambientales, y 5) el impulso para la consecución de los objetivos de la iniciativa Global de Cambio Climático.

En la documentación del proyecto no pudo encontrarse un marco lógico que relacione los insumos y productos del proyecto, los resultados intermedios e impactos, así como los supuestos. Rainforest Alliance estructuró los principales insumos, productos, resultados intermedios e impactos en un PMP y en un sistema de base de datos para el seguimiento y la evaluación. El equipo evaluador examinó exhaustivamente esta información y en el cuadro siguiente se resumen los datos extraídos de este proceso.

Resultado	Indicador		Objetivos	Resultado en VDP	Obtención (%)
RI1: Aumento de las ventas del sector de PYME					
RMN1.2: Monto de las ventas a mercados de alto valor (US\$)	1.2.1. Monto de las ventas en la transición a la certificación (US\$)	PM	48.808.326	48.742.850	100%
	1.1.2. Volumen de venta de productos certificados	PNM	5.880.000	3.593.750	61%
RMN1.3: Valor de las inversiones	1.3.1. Valor de las inversiones (US\$)	PM	16.614.000	26.140.453	157%
		PNM	691.000	1.988.865	288%
RI2: Creación de empleo					
RMN2.1: Empleos creados	2.1.1. Empleos permanentes creados	PM	1.388	1.981	143%
		PNM	255	172	67%
	2.1.2. Empleos temporales creados	PM	16.390	20.325	124%
		PNM	1.493	3.576	240%
RI3: Conservación de la diversidad biológica					
RMN3.1: Hectáreas certificadas	3.1.1. Hectáreas mantenidas bajo certificación	PM	500.000	496.693	99%
		PNM	300.000	423.830	141%
	3.1.2. Nuevas hectáreas certificadas	PM	134.324	171.959	128%
		PNM	155.500	423.830	273%
RMN3.2: Operaciones certificadas	3.2.1. Número de nuevas operaciones certificadas	PM	2.217	2.127	96%
		PNM	6	5	83%
RI4: Mejoramiento de la competitividad de las PYME					
RMN4.1: Aumento de la competitividad de las PYME	4.1.1. Número de PYME cuya capacidad operativa mejoró	PM	65	93	143%
	4.1.2. Número de PYME que accedieron a servicios comerciales y financieros	PNM	15	27	182%
	4.1.3. Número de PYME que venden a mercados de productos certificados				
RMN4.2: Creación de alianzas estratégicas	4.2.1. Número de agrupaciones, alianzas comerciales y asociaciones creadas	PM	83	139	167%
		PNM	17	40	235%
RI5: Objetivos del Cambio Climático Mundial impulsados					
RMN5.1: Consultas personales	5.1.1. Número de personas consultadas		1.000	2.225	223%
RMN5.2: Plantas de vivero producidas	5.2.1. Número de plantas de vivero producidas		200.000	396.000	198%
RMN5.3: Superficie reforestada (ha)	5.3.1. Hectáreas reforestadas		150	161	107%
RMN5.4: Facilitación de nuevos proyectos de carbono	5.4.1. Número de proyectos de carbono forestal facilitados para desarrollo y vinculación con el mercado		8	9	113%
	5.4.2. Número de proyectos de carbono forestal		2	1	50%

	desarrollados completamente y en proceso de negociación con compradores				
RMN5.5: Superficie de proyecto tos de carbono desarrollados (DDP)	5.5.1. Hectáreas cubiertas por proyectos de carbono desarrollados		454.000	943.500	208%
RMN5.6: Inversiones en actividades de reducción de las emisiones (US\$)	5.6.1. Valor de las inversiones en actividades de reducción de las emisiones (US\$)		1.100.000	2.154.324	196%
RMN5.7: Créditos de carbono generados y vendidos	5.7.1. Número de créditos de carbono generados y negociados		500.000	368.000	74%

RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Desempeño y eficacia del proyecto

La eficacia del proyecto se evaluó comparando sus logros con el plan de trabajo y los objetivos de resultado correspondientes. Conforme a las evidencias consideradas (base de datos de SYE, informes anuales y trimestrales, visitas al terreno y entrevistas con informantes clave), el proyecto resultó eficaz en cuanto a la consecución de los objetivos y los resultados previstos, respecto de la mayoría de los indicadores del desempeño establecidos en los PMP para medir el resultado.

La certificación de manejo forestal sostenible para productos maderables y no maderables, sumada al desarrollo y venta de dichos productos, resultaron eficaces para la preservación de bosques de alto valor para la conservación de diversidad biológica, brindando al mismo tiempo a las comunidades oportunidades de empleo y generación de ingresos en el largo plazo. En gran medida, se alcanzaron los objetivos relativos al mantenimiento de zonas bajo manejo forestal sostenible certificado y los concernientes a nuevas áreas certificadas de productos maderables y no maderables. Un aspecto interesante es que la superficie bajo certificación de manejo forestal sostenible de productos maderables del Consejo de Administración Forestal (FSC por sus siglas en inglés) se ha mantenido a lo largo de los años, a diferencia de lo ocurrido en otros países de América Latina, donde la superficie total certificada disminuyó.¹¹

La venta de madera de alto valor: el caso de Gibson Guitar

Las concesiones forestales comunitarias de la Reserva de la Biosfera Maya, en Guatemala, han estado trabajando con Gibson Guitar Corporation para el suministro de madera de caoba de alta calidad, con certificación del FSC. Durante mucho tiempo, la madera de caoba ha sido una favorita de los fabricantes de instrumentos musicales, por su belleza y durabilidad y por la riqueza de los tonos que produce. La constante demanda de esta madera ha provocado una considerable disminución del número de árboles de caoba. Si la extracción de caoba no es cuidadosa, provoca una degradación extrema del medio ambiente —por cada árbol cortado, otros veinticinco resultan destruidos. En Guatemala, las operaciones forestales comunitarias están cambiando la modalidad de cosecha y aseguran la protección de los árboles de caoba y de otras especies. Gibson Guitars usa madera de caoba certificada para la fabricación de una línea especial de guitarras y la Rainforest Alliance ha capacitado a los aserraderos locales a fin de que procesen la caoba conforme a las necesidades particulares de Gibson. Trozos de madera que en el pasado se habrían desechado, ahora se reservan para los mástiles de las guitarras de Gibson y esto aumenta el rendimiento de cada árbol de caoba aprovechado. Gracias a este respaldo, las concesiones forestales han aumentado la producción sostenible de componentes de caoba para guitarras, pre dimensionados, con un bajo índice de rechazos, obteniendo mejores ingresos y una mayor eficiencia del procesamiento primario.

El modelo de concesiones forestales comunitarias es un ejemplo relevante de la forma en que el manejo forestal comunitario alcanzó en Guatemala notables resultados en materia de protección de la diversidad biológica (las tasas anuales de deforestación bajaron de 3% antes de las concesiones, a 0,16% en la actualidad¹²) y promovieron el progreso económico de las comunidades participantes.

El proyecto cumplió sus objetivos de aumentar las ventas brutas de productos maderables y no maderables de las PÝME apoyadas, sin embargo, la línea base establecida al comienzo del proyecto para

¹¹ Fuente: Alianza para los Bosques Pluviales, Guatemala.

¹² USAID Guatemala, Evaluación de las Concesiones Forestales en la Reserva de Biosfera Maya, Peten. 2008

las ventas brutas era cero. Este valor de línea base debilita la capacidad de análisis de las tendencias de las ventas antes del comienzo del proyecto, limitando la posibilidad de determinar si el aumento de las ventas brutas de las PYME beneficiarias del proyecto es atribuible a éste.

Los resultados del proyecto varían según las diferentes regiones, a saber:

- En Petén, las ventas de productos forestales no maderables crecieron considerablemente, en especial durante los dos años recientes, superando las metas del proyecto. Esto obedece a los excelentes resultados obtenidos en las ventas para exportación de palma de xate. También existe un significativo mercado internacional potencial para productos como el chicle y la pimienta, pero las ventas de otros productos no maderables, como la nuez de ramón, son todavía escasas.

En Petén, se considera que en los resultados positivos de las ventas de productos maderables influyó la introducción de especies menos conocidas, como Manchiche, Santa María y Pucté, así como nuevas cadenas de valor. Asimismo, la consolidación de la Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S.A. (FORESCOM), una compañía de segundo nivel perteneciente a las concesiones forestales comunitarias y dedicada a la adición de valor a los productos maderables, ha tenido un efecto positivo en las ventas de productos maderables de las PYME. El equipo evaluador considera que el modelo operativo de FORESCOM tiene buen potencial de replicación en otras regiones.

- En la región del Altiplano, las ventas de las PYME aumentaron, alcanzando las metas, pero se considera que los volúmenes todavía son bajos y los productores aún venden sus productos individualmente. Si se toma en consideración la buena experiencia de FORESCOM en Petén, una

FORESCOM aumenta el valor agregado de los productos madereros de las concesiones forestales comunitarias de Petén

Desde 2003, FORESCOM, una empresa perteneciente a las concesiones forestales comunitarias, ofrece productos maderables certificados de concesiones de la RBM, en Petén. FORESCOM se concentra en la producción de productos madereros certificados, de alto valor, que se rigen por normas internacionales de calidad y sostenibilidad. Su catálogo incluye madera para plataformas, pisos, viviendas y listones con lengüetas y ranuras para ensambladuras.

FORESCOM ha cumplido una función clave en la inclusión de maderas certificadas de especies menos conocidas, como Santa María (*Callophylum brasiliensis*), Manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y Pucté (*Bucida buceras*), contribuyendo al aumento del valor total de las tierras de las concesiones comunitarias y aumentando, por ende, los ingresos de las comunidades.

Todos los productos de FORESCOM tienen la certificación de manejo forestal sostenible del FSC® y el sello de certificación de Rainforest Alliance. La planta de procesamiento también cuenta con la certificación del FSC como Guardián de Cadena de Custodia.

Actualmente, FORESCOM exporta su producción a los Estados Unidos, España y otros países.

En 2010, la comunidad propietaria de la compañía recibió los premios al Mejor Exportador de Encadenamiento Empresarial y la Mejor PYME.

oportunidad promisorias es la que ofrece EKKO, una empresa de segundo nivel creada recientemente, que consolidará la producción de productores individuales de esta región, agregando valor y vendiéndola a clientes de alto valor como KALEA, en Guatemala, y otros posibles clientes internacionales que han manifestado su interés.

- En la región de Verapaces, las ventas de las PYME aumentaron y alcanzaron las metas. Se prevé que las ventas brutas de la PYME sigan creciendo a medida que más zonas obtengan la certificación del FSC y las PYME sigan ampliando sus capacidades comerciales.

Aunque, en general, se lograron los objetivos del proyecto relativos a las

ventas de productos maderables certificados, subsiste el problema clave de la significativa porción de esas ventas que corresponde a madera con escaso valor agregado. Pareciera que en esta situación influyen varios factores, a saber: i) hay un vasto mercado internacional para las maderas con escaso valor agregado; ii) la mayoría de las concesiones forestales comunitarias de Petén carece de la capacidad financiera necesaria para sufragar los costos de cosecha y procesamiento primario (los compradores internacionales de maderas con escaso valor agregado ofrecen pagar por adelantado por la producción

de madera) y iii) la principal estrategia del proyecto para la adición de valor se sustenta en FORESCOM, que se ha concentrado en la adición de valor por medio del procesamiento secundario de otras especies como Manchiche, Santa María y Pucté, dejando una porción considerable de la producción de caoba y cedro para su venta con escaso valor agregado.

Las metas del proyecto en lo relativo al fortalecimiento de las PYME se superaron en las tres zonas geográficas abarcadas por éste, pero los mejores resultados se obtuvieron en Petén. Las PYME de las regiones del Altiplano y Verapaces aún se encuentran las primeras etapas del desarrollo empresarial, aunque las actividades del proyecto para la promoción del fortalecimiento de las PYME parecen haber sido sumamente valiosas para los beneficiarios.

Respecto del objetivo del proyecto para ayudar a que Guatemala responda a los desafíos emergentes del cambio climático, los resultados han sido variados. Esas actividades fueron sumamente positivas en cuanto al fortalecimiento de las capacidades nacionales para participar en los mercados internacionales de carbono. Además, la actividad del proyecto resultó fundamental en el fomento de un proceso de aprendizaje de los actores locales interesados, acerca de las implicaciones y los posibles beneficios reales de los proyectos de carbono dentro del marco del mecanismo de Reducción de Emisiones por Deforestación y Degradación (REDD+). El proyecto facilitó el desarrollo de numerosos proyectos de carbono vinculados con el mecanismo REDD+, con especial énfasis en el proyecto GuateCarbon en las concesiones forestales comunitarias de la RBM, en Petén.

Se facilitaron cinco proyectos de carbono, según se informó, cumpliéndose con los objetivos, pero al parecer ninguno de los cinco se terminó (se completó el documento de diseño (DDP) para el proyecto de GuateCarbono, pero no se validó ni registró y los DDP de los otros están en vías de preparación). Aunque no se previó que el proyecto alcanzara la venta de proyectos en el mercado de carbono, este es un aspecto clave de sostenibilidad para las inversiones que USAID ha hecho en estos proyectos, habida cuenta que aún no reciben financiamiento alguno por créditos de carbono, circunstancia que pone en riesgo la terminación de esas iniciativas.

Los evaluadores consideran que el modelo de concesiones forestales comunitarias ha logrado un buen resultado y ha demostrado sostenibilidad, capitalizando el valor de la tierra y los recursos naturales, y que el potencial de ingresos por concepto de los créditos de carbono es una opción para el mejoramiento de este modelo y no una condición cuyo cumplimiento sea necesario para asegurar su debido resultado.

Personal del proyecto explicó que las demoras registradas a lo largo del proceso obedecieron a varias razones, entre ellas: i) los participantes locales comprobaron que el proceso de aprendizaje del desarrollo de los proyectos de REDD+ era largo y difícil, más allá de lo que se previó al diseñarse el proyecto; ii) un problema de política, atinente a los derechos de propiedad sobre el carbono, que no ha sido resuelto por el gobierno, y iii) en el diseño del proyecto se calculó mal el tiempo necesario para completar estudios previos, como la línea base de deforestación. Debido a esto no se cumplió el objetivo de generación de créditos de carbono y los participantes locales no han comenzado a recibir compensación alguna correspondiente a su participación.

Se han suscrito convenios de “pre venta” con agentes internacionales para los créditos de carbono que generarán en el futuro algunos de los proyectos, cuando se complete el proceso de diseño y los proyectos estén validados y registrados. Se considera que esta situación no es clara, tomando en cuenta que, como antes se manifestó, el gobierno de Guatemala aún se encuentra en vías de clarificar los derechos de propiedad sobre el carbono en tierras nacionales y, por consiguiente, nadie se halla legalmente autorizado a negociar esos créditos. Debe señalarse que esta situación está fuera del control del proyecto.

El objetivo de US\$1,1 millón de “inversiones en actividades conducentes a la reducción de las emisiones de carbono” se superó holgadamente, pero entre los participantes clave se percibe una noción clara de que algunos gastos críticos del proyecto fueron “ineficaces” o “sumamente onerosos”, como el estudio de línea base de las emisiones de gases de efecto invernadero provocadas por la deforestación de la región de las “Tierras Bajas del Norte”. Según participantes entrevistados, el costo de algunos de los estudios exigidos previamente (financiado, en parte, con recursos del proyecto) para el acceso al mecanismo de REDD+, fue sumamente alto en comparación con los posibles beneficios económicos del mecanismo REDD+ para proyectos concretos. Se ha cuestionado la estrategia de contratación de compañías consultoras internacionales debido al elevado costo de esos contratos y, también, porque para llevar a cabo sus cometidos necesitaron mucho más tiempo que el originalmente previsto por los participantes. Asimismo, se observa una percepción, principalmente entre las concesiones forestales comunitarias de Petén (co proponentes y co financistas del proyecto de GuateCarbono), de que el proyecto coadyuvó, en parte, a la creación de expectativas excesivas acerca de los posibles beneficios económicos de los proyectos de REDD+, y del tiempo necesario para la formulación y preparación de un proyecto de REDD+.

Calidad de los sistemas de seguimiento y evaluación del proyecto

Como antes se explicó, al examinar la documentación el equipo evaluador no encontró un marco lógico que relacionara los insumos y productos del proyecto, sus resultados intermedios e impactos, así como los supuestos para la ejecución del mismo, lo cual limitó las posibilidades de seguimiento de los impactos del proyecto. Se diseñó un PMP para el seguimiento de las actividades y de los progresos hacia el logro de los objetivos fijados y se creó y mantuvo un sistema de base de datos de M&E, que incluyó todos los indicadores definidos en el PMP. Se consideró de mediana calidad el PMP del proyecto, porque el diseño de los indicadores del desempeño y los resultados no abarcó todas las actividades y esfuerzos importantes del proyecto. El equipo evaluador pudo comprobar que, al parecer, se llevaron a cabo eficazmente varias tareas importantes que no se reflejaron en los indicadores de la estructura del PMP.

Los datos de línea base para algunos de los indicadores del PMP parecen contrarios al sentido común. Por ejemplo, aunque antes del comienzo del proyecto las ventas de maderas certificadas no eran iguales a cero, en la línea base se fijó un valor de cero a las ventas de productos madereros de las PYME, lo que redujo el margen para determinar si el objetivo se alcanzó manteniendo, simplemente, las ventas conforme a las tendencias de crecimiento previas o si el cambio con respecto a esas tendencias fue atribuible al proyecto. Se considera que esto no constituye una falla del proyecto, porque la fijación de valores de línea base a cero fue una decisión de USAID/Guatemala.

Refuerzo de la conservación forestal en Guatemala mediante el manejo sostenible de productos no maderables (palma de xate)

El manejo sostenible de la palma de xate (*Chamaedorea spp.*) ha constituido una fuente significativa de ingresos para comunidades titulares de concesiones forestales en Petén. Antes, esas comunidades extraían de los bosques, en forma insostenible, palma de xate que vendían a bajo precio a comerciantes intermediarios locales. Las comunidades no estaban organizadas ni poseían las capacidades adecuadas para llevar adelante un emprendimiento productivo y amigable con el medio ambiente. Con el respaldo de USAID, Rainforest Alliance, por medio del proyecto de Empresas Forestales en Guatemala, prestó asistencia a las concesiones forestales comunitarias de Petén para la implementación de buenas prácticas de aprovechamiento sostenible de productos no maderables, obteniendo una certificación de manejo sostenible del FSC y acceso a mercados responsables y de alto valor. Durante 2009 y 2010, se exportaron 18.953 paquetes de palma de xate, por un monto de US\$211,130. En 2011 las ventas aumentaron a 63.950 paquetes, registrándose un ingreso de US\$608,818 para las comunidades participantes. Las mujeres participan activamente en esta actividad amigable con el medio ambiente, dedicándose a la selección y control de calidad y también llevan a cabo tareas administrativas en las empresas comunitarias. El proyecto se coordinó estrechamente con el Consejo Nacional de Áreas Protegidas —CONAP— y con otras autoridades nacionales, para configurar el marco normativo, a fin de asegurar la sostenibilidad y la conservación de los productos no madereros de los bosques de Guatemala.

En el PMP del proyecto o en su base de datos de SYE, no figura un conjunto considerable de actividades, principalmente de apoyo a instituciones del gobierno de Guatemala. Algunas de esas actividades son cruciales para la consecución de los principales objetivos del proyecto y buen ejemplo de esto es el respaldo brindado al Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) en Petén, donde por medio de una sub adjudicación firmada con la Sociedad de Conservación de la Naturaleza (WCS por sus siglas en inglés), el proyecto financió actividades de protección forestal, prevención y control de los incendios forestales y monitoreo biológico. El CONAP considera que esas actividades son esenciales para proteger la cubierta forestal y la diversidad biológica de la RBM.

Aunque la mayoría de las actividades cumplidas por los socios al amparo de las sub adjudicaciones contribuyó a la consecución de los resultados previstos, el equipo evaluador pudo constatar la realización de actividades que no se incluyeron en el sistema de base de datos de M&E o en los informes del proyecto. Estas omisiones limitaron las posibilidades de evaluación del impacto cabal de las actividades del proyecto financiadas por USAID.

Sostenibilidad de los impactos del proyecto

El mantenimiento de la certificación de manejo sostenible de los bosques es un factor clave para la sostenibilidad de las ventas de productos maderables y no maderables de las PYME. El CONAP exige, como condición contractual, que las concesiones conserven esa certificación, pero se detectaron varios problemas que amenazan ese mantenimiento. En primer lugar, el costo de mantenimiento de la certificación es alto para las PYME y crea una situación en la que sólo pueden sufragarlo las que tienen un buen volumen de ventas a mercados de alto valor. En segundo término, la reciente cancelación y suspensión de tres concesiones forestales comunitarias, entre otras circunstancias, debido a la pérdida de su certificación, demuestra que la falta de respaldo para esos grupos constituye un riesgo significativo para su modelo operativo y, por consiguiente, para la conservación del patrimonio natural de la RBM.

Conforme a pruebas obtenidas en el campo y a datos del sistema de SYE, el proyecto ha rendido resultados excelentes en materia de fortalecimiento de las PYME beneficiarias, que reforzaron su capacidad empresarial, aumentaron su acceso a los servicios crediticios y financieros y son más competitivas y rentables. Gracias al proyecto se establecieron enlaces provechosos con cadenas de valor del mercado y entre los beneficiarios entrevistados en Petén se percibe la noción general de que se ha comprobado que el respaldo del proyecto a la formación de capacidad (capacidad, administración, desarrollo de productos, comercialización, etc.) ha tenido efectos sumamente positivos en sus actividades comerciales y que una porción significativa de PYME lleva adelante una operación lucrativa y sostenible que perdurará más allá de la vida del proyecto.

Por otro lado, las actividades e inversiones en el fortalecimiento de PYME en el Altiplano y Verapaces son más vulnerables si se suspende el respaldo, porque las PYME de esas regiones se encuentran al presente en las etapas preliminares de su desarrollo empresarial y sus vínculos con los mercados son todavía incipientes. Una lección valiosa aprendida por medio de este proyecto es que, dependiendo de las condiciones externas e internas de las PYME, puede necesitarse un respaldo a largo plazo, de hasta diez años, para que las PYME alcancen un nivel viable desde el punto de vista comercial.

Durante las visitas a concesiones forestales de Petén (Uaxactún y Carmelita) donde las comunidades residen dentro de las tierras administradas por su concesión, se constató que los miembros de la comunidad que no pertenecen a las asociaciones concesionarias tienen interés en participar de los beneficios de las concesiones. Esta situación puede suscitar presiones sobre el modelo de las concesiones forestales y esto constituye un elemento de creciente importancia, a medida que se aproxima el término del primer periodo de contratos de concesión, dentro de diez años, aproximadamente.

El empoderamiento de las PYME locales respaldado por el proyecto, mayor en Petén que en el Altiplano y Verapaces, se considera un factor crítico de la sostenibilidad de los impactos del proyecto.

Los beneficiarios consideran que la igualdad de género respaldada por el proyecto y traducida en un mayor grado de participación, liderazgo y administración de actividades económicas por parte de la mujer, constituye un cambio de visión que tendrá impactos positivos a largo plazo, en la economía, la educación y la nutrición de la familia.

El proyecto realizó importantes inversiones y actividades de refuerzo de la capacidad de los participantes nacionales y el respaldo a proyectos de carbono, a fin de llegar a los mercados de mitigación del cambio climático. Instituciones del gobierno de Guatemala y actores locales interesados consideran que esos esfuerzos son sumamente valiosos como contribución a la preparación nacional para participar en el mecanismo de REDD+. Empero, todos los proyectos de carbono respaldados por el proyecto aún están en vías de conclusión y, debido a esto, no puede garantizarse la sostenibilidad de las inversiones realizadas por el proyecto.

Las autoridades responsables (CONAP) valoran en grado sumo el respaldo financiero y técnico para sustentar la protección forestal, el control y combate de los incendios forestales y el monitoreo biológico en la RBM, que ha llevado a cabo WCS con financiamiento de USAID, y le asignan gran importancia para el mantenimiento de la gobernanza y la integridad ecológica de la RBM. Las visitas al terreno confirmaron que el CONAP no cuenta con los recursos financieros y técnicos necesarios para abordar estos problemas y que WCS no tiene una estrategia de apalancamiento financiero para continuar esta tarea crítica, si en el futuro no se encontrara disponible el financiamiento y el respaldo de USAID.

Cambios en las oportunidades de ingresos y empleos

Los indicadores de generación de empleo muestran que el proyecto alcanzó sus objetivos en este sentido gracias, en gran medida, a la influencia de los grupos de mujeres dedicadas al cultivo de la palma de xate y la nuez de ramón en Petén.

El PMP del proyecto emplea el valor de ventas para medir cambios en los ingresos de las PYME y los datos recabados en las entrevistas individuales con beneficiarios, demostraron que el proyecto promovió aumentos significativos de las ventas en las tres regiones geográficas y las evidencias son aun más concluyentes en Petén.

La naturaleza de las actividades económicas promovidas y respaldadas implica que una gran proporción de los empleos generados son temporales o de temporada (cosecha de productos maderables y no maderables, selección y empaque de palma de xate y recolección de nuez de ramón o pimienta, por ejemplo).

El fortalecimiento de las PYME, así como el de sus capacidades operativas y su organización, respaldado por las actividades del proyecto llevó a la creación de oportunidades de empleo en las tres regiones geográficas y se prevé que la consolidación de la iniciativa EEKO, en la región del Altiplano, creará oportunidades de empleo adicionales.

Según los datos de M&E del proyecto, la distribución geográfica del incremento del empleo atribuible a las actividades del proyecto es la siguiente: Petén 46,78%; Verapaces 34,85% y Altiplano 18,38%.

Cambios en la seguridad alimentaria (especialmente, malnutrición en los hogares)

Aunque el mejoramiento de la seguridad alimentaria y la reducción de la malnutrición no constituía un objetivo específico del proyecto de EFG, los datos cualitativos reunidos mediante las entrevistas con beneficiarios en las concesiones forestales comunitarias de Uaxactún y Carmelita, en Petén, señalaron que el aumento del ingreso de las mujeres debido a su participación en las actividades de PYME respaldadas por el proyecto, está influyendo en las decisiones y características del gasto de los ingresos familiares, con prioridad para la educación y la calidad de la alimentación para los miembros de la familia. Las mujeres que perciben más ingresos participan en diversas actividades en el seno de las PYME, incluyendo su afiliación a las asociaciones de PYME, el trabajo de selección y empaque de palma de xate

o de recolección de nuez de ramón, y el empleo en actividades directivas o secretariales de las PYME.

Refuerzo de la conservación forestal mediante la gestión del virtual EKKO, el primer centro de producción del Altiplano guatemalteco

En el Altiplano Occidental de Guatemala, donde la densidad de población ejerce una presión significativa sobre los bosques, Rainforest Alliance, con financiamiento de USAID, presta apoyo a las PYME del sector forestal. Antes, los pequeños talleres de carpintería usaban maderas de origen ilícito, fabricando productos de baja calidad. El respaldo Rainforest Alliance se concentró en el mejoramiento de la competitividad de las PYME, el fortalecimiento de sus capacidades operativas y empresariales, la optimización de la transformación de la materia prima y el fomento del uso de madera de fuentes lícitas.

Sin embargo, el acceso a los mercados siguió constituyendo un aspecto débil de su modelo operativo de negocios. A partir de 2011, Rainforest Alliance respaldó el establecimiento de un concepto de negocios con base en un “Centro de comercialización de productos forestales”, que se enfocó en el agrupamiento de la producción de muebles y accesorios de madera de 17 PYME, a fin de aumentar su competitividad combinada. Esta iniciativa, denominada EKKO, es un salón de ventas virtual en la Internet, en el que los clientes pueden comprar numerosos artículos de madera que aparecen en el catálogo de las PYME participantes. EKKO es ahora una empresa legalmente registrada y operativa, que está formando alianzas comerciales con clientes nacionales e internacionales en el mercado de productos de madera de alto valor.

En cambio, no pudo apreciarse muestras de variaciones en las regiones del Altiplano o Verapaces, donde la prevalencia de la inseguridad alimentaria y la malnutrición es más alta que en Petén. En la región del Altiplano, las visitas en el terreno se concentraron en las instalaciones de carpintería establecidas, principalmente, en zonas urbanas y en esas PYME se observó una participación femenina muy limitada. Los entrevistados seleccionados (propietarios y empleados de PYME) no pudieron señalar cambios en la seguridad alimentaria que guardaran relación con el respaldo que el proyecto brindaba a sus PYME. Otro factor importante es que en la región del Altiplano el proyecto se concentró en pequeños y medianos talleres de carpintería que, como grupo, se consideran poco vulnerables ante la

inseguridad alimentaria, de acuerdo con las condiciones observadas en el terreno.

Evidencias de impactos derivados entre grupos que no participaron en el proyecto

En las visitas a las concesiones forestales comunitarias más remotas de Petén, concretamente Uaxactún y Carmelita, se observaron pruebas de efectos derivados, que los entrevistados confirmaron. El incremento de los ingresos que alcanzaron propietarios y empleados de PYME durante los diez años recientes, propició la creación de nuevas empresas informales en esas comunidades y comerciantes ambulantes comenzaron a visitarlas para vender pollos, carne vacuna y verduras (actividades comerciales ajenas a la explotación forestal). Asimismo, en esas comunidades aparecieron “pacas” (tiendas de venta de vestimenta y calzado de segunda mano).

Durante las entrevistas con miembros de las PYME en las concesiones forestales comunitarias más cercanas a los núcleos urbanos de Petén (situados en El Remate y Melchor de Mencos) se constató que los beneficiarios usan los ingresos adicionales, principalmente, para i) abrir nuevas tiendas; ii) comprar tierras, ganado o casa; y iii) pagar sus deudas personales.

Propietarios de PYME entrevistados en la región del Altiplano, manifestaron que, en gran medida, el ingreso adicional atribuible al respaldo del proyecto se reinvierte en las PYME o en la apertura de otros negocios, por ejemplo pequeños almacenes para la venta de comestibles.

Se preguntó a beneficiarios de las tres regiones geográficas cómo invertían el ingreso adicional debido a su participación en las PYME apoyadas por el proyecto y las respuestas, clasificadas por orden de prevalencia del destino de ese gasto fueron: i) educación, ii) mejoramiento de la calidad de la alimentación, iii) mejoramiento de la vestimenta y calzado de la familia, iv) mejoramiento de la calidad de la vivienda, v) vehículos (principalmente motocicletas) y vi) entretenimiento (principalmente sistemas de televisión vía satélite).

FORMACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Conforme a las evidencias examinadas (base de datos de SYE, informes anuales y trimestrales, visitas al terreno y entrevistas con informantes clave), el proyecto llevó a cabo un intenso y eficaz trabajo de fortalecimiento de las capacidades de los grupos respaldados. Según los beneficiarios y otros participantes, esos esfuerzos fueron decisivos para que las PYME obtuvieran competitividad, rentabilidad y, por consiguiente, buenos resultados comerciales. El proyecto alcanzó y sobrepasó las metas de asistencia a las PYME y fortalecimiento de éstas.

La formación de capacidades se concentró en aspectos de capacitación, administración, contabilidad, finanzas, comercialización, procesamiento de productos y perspectiva de género, que contribuyeron considerablemente a la consolidación de las capacidades de las PYME en las tres regiones geográficas. Esas actividades son sumamente valoradas por los beneficiarios y un ejemplo mencionado frecuentemente en tal sentido por los miembros de PYME beneficiarias, como factor eficaz de mejoramiento de sus capacidades empresariales, fue el programa informático de gestión contable y financiera, establecido por medio del proyecto. El uso de este programa constituyó un claro índice de fortalecimiento institucional.

En las visitas al terreno se constataron resultados de las actividades de formación de capacidades institucionales desarrolladas en las tres diferentes regiones geográficas. Se observó un mayor grado de desenvolvimiento empresarial entre las PYME de Petén, que funcionan como empresas establecidas formalmente, exportando sus productos certificados a mercados de alto valor, tanto en forma individual como agrupadas en FORESCOM, con acceso apropiado a servicios financieros. La mayoría de las PYME de la región del Altiplano son carpinterías urbanas, que aún venden sus productos de manera individual y se encuentran en los tramos preliminares del desarrollo empresarial. Las PYME de Verapaces son, principalmente, productoras de madera y carpinterías que venden su mercadería individualmente y agrupadas en numerosas asociaciones como la Asociación de Carpinteros de Alta Verapaz (ASOCAV). Esos grupos también se encuentran en una etapa preliminar de su desarrollo empresarial, en comparación con las concesiones forestales de Petén. Debe señalarse que USAID lleva más de quince años respaldando el proceso de las concesiones de in Petén, hecho que tiende a explicar la diferencia.

Según beneficiarios de las tres regiones geográficas, las actividades de formación de capacidades institucionales que se realizaron dentro del marco del proyecto, influyeron decisivamente en la sostenibilidad de las PYME, porque el mejoramiento de las capacidades empresariales seguirá beneficiando a las PYME más allá de la vida del proyecto.

El equipo evaluador señala que Rainforest Alliance lleva a cabo un programa de desarrollo profesional concentrado en el fortalecimiento de sus propias capacidades mediante la oferta de oportunidades de formación a sus empleados. Según miembros del personal de la ABP, esta ha sido una estrategia importante, que ha contribuido al buen resultado global del proyecto.

El sector de las artesanías fabricadas con productos forestales ha recibido escaso apoyo en Guatemala. Se considera que, debido al alto potencial turístico de Guatemala, es un sector que tiene grandes

posibilidades de crecimiento. El refuerzo de la sostenibilidad de esta clase de PYME es viable, considerado su escaso impacto en los recursos naturales y sus posibilidades de inclusión de sectores vulnerables de la población, como las mujeres y los ancianos, a fin de generar empleo y aprovechar las oportunidades que brinda el turismo nacional e internacional. Aunque el proyecto no previó actividades con PYME dedicadas a las artesanías, se brindó apoyo a la “Cooperativa Los Unidos”, una entidad de artesanos con asiento en El Remate, Petén y durante una visita a esta PYME se constató que tiene buenas posibilidades y un buen grado de participación de mujeres.

PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS

Conforme a las evidencias examinadas, en el marco del proyecto se establecieron estrategias de género y se llevaron a cabo actividades concretas de fomento del empoderamiento económico y la participación de las mujeres. Esto incluyó la formulación de un documento titulado “Estrategia Interna para su Aplicación en el Alcance de Resultados de Manera Equitativa,” que traza líneas estratégicas para lograr los resultados del proyecto con equidad de género. Esto demuestra un buen grado de adopción de las recomendaciones pertinentes de la Evaluación de la Perspectiva de Género de 2009, formuladas por USAID/Guatemala.

Además de la capacitación en cuestiones de género ofrecida a las PYME beneficiarias, en las entrevistas con miembros del personal de Rainforest Alliance y en la documentación respectiva se constató que el personal técnico había recibido instrucción permanente en la materia y el equipo evaluador considera que ambos esfuerzos tuvieron un impacto positivo, reflejado en el liderazgo de las mujeres en las concesiones forestales de Petén.

La mayoría de los indicadores del desempeño en el sistema de SYE, así como los PSD, se desglosan por sexo y los resultados de la participación de las mujeres en todos los niveles de operación de las PYME varían según la región. En Petén, se ha observado una creciente presencia de las mujeres en las juntas directivas y en cargos con poder de decisión y en las concesiones forestales las mujeres se han beneficiado económicamente, su empoderamiento ha crecido y han asumido funciones directivas. La participación de las mujeres es sensiblemente menor en las regiones del Altiplano y Verapaces, donde su participación se encuentra generalmente reducida al trabajo secretarial o de contaduría.

Los datos de M&E indican que el proyecto rindió considerables efectos positivos en lo atinente a generación de empleos para mujeres, superando holgadamente sus objetivos relativos a los productos maderables y no maderables. En estos resultados influyen profundamente las actividades relacionadas con productos como la palmera xate y la nuez de ramón.

Datos de M&E y recabados en las visitas en el terreno, muestran que la capacitación concentrada en las mujeres puso un énfasis firme en la estrategia de formación de capacidad y los indicadores de la capacitación mostraron que el proyecto superó sus objetivos en las tres regiones, a saber:

- Número de mujeres que recibieron instrucción relativa a productos maderables: 3.816 (objetivo superado por 251%).
- Número de mujeres que recibieron instrucción relativa a productos no maderables: 4.565 (objetivo superado por 73%).

Un factor clave fue la concentración de la capacitación de las mujeres en aspectos de la producción económica y no sólo en los quehaceres domésticos tradicionales de la mujer.

Durante las entrevistas con mujeres beneficiarias se constató que el aumento de los ingresos de la mujer está influyendo en la toma de decisiones domésticas relativas a compras y a la prioridad de los gastos con el objeto de mejorar la educación y la alimentación.

La cobertura geográfica permitió que el proyecto llegara a beneficiarios de distintos grupos étnicos y núcleos de inmigrantes (por ejemplo, inmigrantes de otras regiones del país se han establecido en concesiones forestales comunitarias de Petén). Las estrategias relacionadas con la perspectiva de género permitieron que el proyecto alcanzara a mujeres y niños.

HALLAZGOS Y CONCLUSIONES RELATIVAS AL PROYECTO DE ALIANZA PARA EL TURISMO COMUNITARIO (COUNTERPART INTERNATIONAL)

MARCO DE RESULTADOS DEL PROYECTO

El proyecto de Alianza para el Turismo Comunitario contribuyó a la cumplimiento del objetivo estratégico 2 de USAID/Guatemala para el período 2004-2011 denominado: “Economías abiertas, diversificadas y en expansión”, mediante el logro del resultado intermedio 2.1, relacionado al desarrollo de pequeñas y medianas empresas privadas haciéndolas más competitivas y con orientación de mercado, lo cual se obtuvo aumentando la competitividad de las cadenas de valor del turismo y de las artesanías producidas por organizaciones con base comunitaria. Los indicadores del desempeño para la medición del impacto de las contribuciones del proyecto en el nivel del OE -2 fueron: 1) el valor acumulado de las ventas provenientes de servicios turísticos, y 2) el número de empleos generados a tiempo completo, a través de los participantes en las cadenas de valor del turismo. Las medidas del desempeño del proyecto en el nivel de resultados RI-2, incluyen el número de asociaciones de turismo comunitario fortalecidas, así como el número de servicios turísticos prestados por núcleos familiares e integrantes de esos núcleos beneficiarios de la asistencia del Gobierno de Los Estados Unidos, desglosados por sexo.

RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

Durante la vida del proyecto de Alianza para el Turismo Comunitario se alcanzaron o superaron todos los objetivos de alto nivel, excepto la generación de empleo y el número de PYME creadas (véase el cuadro siguiente). Del análisis y revisión de la documentación obtenida de los resultados, de la observación directa, de la verificación de los sitios en campo y de las entrevistas clave, se identifica y determina claramente que el criterio estratégico del proyecto (fortalecimiento de las cadenas de valor del turismo y las artesanías y aplicación de estrategias de conservación con base de mercado por medio de los sectores del turismo y las artesanías) fue el correcto. La información documentada en los registros del proyecto, señalan que también se lograron los resultados intermedios fijados como objetivo, en relación a la facilitación del acceso al mercado, la capacitación de las comunidades para co administrar y conservar los recursos naturales, así como la participación en la conservación de la diversidad biológica.

Objetivos de resultados y logros del proyecto de Alianza para el Turismo Comunitario (ATC)

Indicators	Global Target	Cumulative Total	% Accomplished
Economic Growth Private Sector Productivity			
Income generated	20,000,000	23,181,083	116%
New Jobs created (FTE)	8,700	6,692	77%
Number of Visitors	675,430	962,789	143%
New SMEs created	220	175	80%
SMEs access bank loans	196	359	183%
Credit allocated for tourism and handicrafts initiatives	1,005,581	1,496,033	149%
Strengthened Organizations	1,124	1,245	111%
Public Private Dialogue Mechanisms	4	4	100%
Natural Resources and Biodiversity			
People with economic benefits from NRM practices	10,869	12,631	116%
People trained in NRM/biodiversity conservation	7,210	7,609	106%
Feed the Future Indicators			
Per capita expenditures food/non-food	1.07	2.80	262%
Persons trained in agricultural sector productivity	748	5,083	680%
SMEs/CBOs receiving USG assistance	106	110	104%
Women's organizations assisted	33	40	121%
Rural HHs benefiting from USG assistance	389	439	113%
Value of Sales	359,906	390,391	108%
Value of New Private Sector Investment in agriculture sector or nutrition	62,694	385,204	614%
Leverage (US\$)	\$ 8,572,000	\$ 10,992,742	128%
Cost Share (US\$)	\$ 2,600,000	\$ 2,610,296	100%

Fuente: Counterpart International

Cambios en materia de ingresos, reducción de la pobreza y oportunidades de empleo

Tomando en cuenta el logro y buen resultado alcanzado dentro de la cadena de valor de las artesanías, el proyecto aumentó, significativamente durante los últimos dieciocho meses, los ingresos de beneficiarios que previamente no habían participado en el mercado formal. Durante la vida del proyecto, la cadena de valor proveniente de los servicios turísticos generó un crecimiento del ingreso sensiblemente mayor que el reportado por la cadena de valor de las artesanías, sin embargo, ésta logro un impulso el año pasado, logrando en el último trimestre superar a la de turismo. En el cuadro siguiente se pueden observar las tendencias mencionadas.

Ingresos de los beneficiarios de ATC generados por el turismo y las artesanías (EF 2011)

Ingreso generado	Total de ingreso generado (VDP) (2010)	Año 2011				TOTAL Año 2011
		1er trimestre	2o trimestre	3er trimestre	Año 2011 4o trimestre	
Turismo	\$ 9.740.912	645.604	807.795	830.026	989.447	3.272.873
Artesanías	\$ 3.783.764	22.925	29.589	220.829	1.037.300	1.310.644

Las dos razones del aumento de la cadena de valor de las artesanías fueron las siguientes: 1) el impacto combinado de la situación en materia de seguridad, lo cual determinó una disminución en el volumen de

visitas en el tema de turismo, y 2) la reorientación de la concentración geográfica del proyecto, que provocó un desplazamiento hacia los departamentos abarcados por la iniciativa FtF, con lo cual vigores debilitaron las oportunidades dentro de la cadena de valor del turismo. Counterpart enfocó su atención hacia el fortalecimiento de las artesanías orientadas a la exportación, lo cual pareciera ser una estrategia provechosa.

Por otro lado, se desarrolló una actividad de microcrédito respaldada por el proyecto, la cual también mostró un crecimiento positivo de los ingresos, en especial durante los últimos dieciocho meses. En el año 2011, se estableció una alianza con la Red de Instituciones de Microfinanzas de Guatemala (REDIMIF) con objeto de facilitar el acceso al crédito para productores de artesanías y operadores de turismo comunitario, con el apoyo de sus instituciones subsidiarias. Se establecieron siete líneas de crédito nuevas y se formaron tres servicios comunitarios de microfinanciamiento. El programa de microcrédito para turismo y artesanías de la Asociación para el desarrollo integral del Lago Atitlán (ADICLA), generó 231 empleos de tiempo completo y ventas por valor de US\$187,000.00, facilitados por préstamos para equipos y otras inversiones (en un período de ocho meses). Estos resultados determinaron que ADIGUA, un instituto de microfinanciamiento, aumentara su cartera de préstamos para servicios y productos relacionados con el turismo, dentro de un rango de 5% a 16%, con tendencias a llegar hasta 20%.

Esos dos factores, a saber el crecimiento de las artesanías de alto valor y del microfinanciamiento, durante los dos años finales del proyecto, fomentaron el aumento de los ingresos a una tasa significativa.

Las oportunidades de empleo

La evaluación de los resultados del proyecto muestra que no se alcanzó totalmente el objetivo en materia de generación de empleo debido, en parte, a problemas de seguridad y otros impactos externos o del entorno. Sin embargo, la producción de artesanías para la exportación no se vio afectada y mostró un crecimiento, con un firme potencial de empleo.

La situación general en cuanto a la seguridad empeoró sensiblemente en Guatemala, particularmente en los departamentos de Petén y de las Verapaces, evidenciando un estado de sitio e incidentes relacionados con el narcotráfico. Guatemala también experimentó impactos causados por la vulnerabilidad climática, debido a que muchas carreteras en el interior del país se tornaron intransitables, particularmente en la región del Altiplano central y occidental. Como ejemplo claro se pueden mencionar los accesos a las dos carreteras principales que llegan hasta el Lago Atitlán. Ambas circunstancias afectaron la imagen general del país, provocando una disminución en la llegada de turistas, las condiciones socioeconómicas para llevar a cabo proyectos en las comunidades locales y en general las condiciones propicias para el turismo comunitario seguro. Además, la presencia de enfermedades como la gripe aviaria y los aspectos económicos como la recesión económica en los Estados Unidos y Europa, afectaron las actividades turísticas en todo el mundo, incluyendo Guatemala.

El número de empleos que habría de crearse, se sustentó en un desembolso del programa de crédito de US\$16 millones proveniente de GuatelInvierte, el cual fue dirigido al fortalecimiento de las PYMEs y microempresas del sector turístico. Sin embargo, este fondo nunca se desembolsó, debido a la influencia de factores externos y ajenos al control del proyecto. En el año 2006, GuatelInvierte otorgó 107 préstamos para los sectores del turismo y las artesanías, por un total cercano a medio millón de dólares y con esos préstamos se crearon 107 empresas nuevas y 360 nuevos empleos. Además, se estima que se obtuvieron ingresos por valor de US\$7 millones. A comienzos del año 2007, el programa de crédito siguió ampliándose con 24 préstamos adicionales por un total de alrededor de US\$300,000.00, pero a mediados de ese año GuatelInvierte y DaCrédito cancelaron la provisión de nuevos préstamos, identificando y afirmando que más de 1% de los primeros préstamos desembolsados estaban en mora.

A pesar que la ATC, así como sus socios estuvieron varios meses analizando la situación y haciendo incidencia a GuatelInvierte y a DaCrédito a restablecer su programa de préstamos, lamentablemente no

lograron resultados positivos. De igual manera, hubo negociaciones más amplias entre el gobierno de Guatemala, Guatelvierte y el Banco de la Republica, eventualmente este vendió sus operaciones y fue absorbido por otro banco. De esa manera Guatelvierte redujo significativamente su perfil y sus esfuerzos de extensión, al tiempo que disminuía significativamente su financiamiento de créditos rurales por medio de este mecanismo.

Esto muestra que las instituciones y organizaciones locales, así como las instituciones de microfinanciamiento son más flexibles y están en mejores condiciones de atender las necesidades especiales. Además, necesitan respaldo y asistencia para descubrir nuevos campos de actividad como el turismo y las artesanías, así como trabajar con estos sectores, sin embargo, poseen, por lo menos, cierta flexibilidad para iniciar los procesos.

A pesar de lo descrito anteriormente, el proyecto aumentó considerablemente las oportunidades de empleo para los beneficiarios, respaldando con asistencia técnica a 175 PYME, fortaleciéndolas para que se ampliaran e ingresaran al mercado formal, mediante la provisión de servicios empresariales, la distribución de US\$1.496.033 en microcréditos para proyectos de turismo y actividades de comercialización. Esto tuvo un impacto relevante durante los dieciocho meses finales del proyecto, con la producción de los grupos dedicados a las artesanías para la exportación.

Pobreza

El proyecto mejoró las condiciones de vida de 300 productores/productoras de artesanías, que en su mayoría estuvo representado por mujeres indígenas, muchas de las cuales nunca habían percibido ingresos. De igual manera, 700 guías comunitarios pasaron a formar parte de la fuerza de trabajo local (no trabajaban a tiempo completo, pero recibían remuneraciones competitivas). En este proceso se incorporaron al turismo comunidades que nunca antes habían recibido turistas, modificando actitudes culturales e integrando a esas comunidades al mercado. El proyecto no levanto información ni datos acerca del efecto del aumento de los ingresos en el bienestar de las familias, salvo durante el último año dentro del marco de la iniciativa FtF. Sin embargo, las visitas de campo y las entrevistas realizadas con beneficiarios sugieren que el aumento de los ingresos generado por los grupos de productoras, se invirtió con el objeto de mejorar la nutrición y la educación de todos los miembros de las familias.

Modelos de respaldo para asociaciones de fabricantes de artesanías

Mediante una alianza con la Comisión de Artesanías de AGEXPORT, el proyecto ofrece asistencia técnica a fin de ampliar la capacidad de las asociaciones de fabricantes de artesanías para diseñar nuevos productos sobre la base de las tendencias recientes del mercado, usando materiales y técnicas tradicionales. El proyecto facilitó el cambio de denominación, de “artesanías” por “hecho a mano”, a fin de colocar los productos en los mercados más pudientes. Además, por medio de una alianza con Comunidades de la Tierra, el proyecto propició la creación de grupos en el Altiplano Occidental y formó una empresa social denominada “Grupo Saqil” con la marca comercial WAKAMI. El Grupo Saqil incluye una unidad de comercialización dedicada al desarrollo y exportación de artículos de moda con la marca Wakami y una unidad de incubación de empresas dirigida por Comunidades de la Tierra, una entidad sin fines de lucro. El Grupo Saqil ha obtenido contratos en los Estados Unidos, Panamá, México y Europa.

Los modelos difieren porque el Grupo Saqil constituye un modelo de desarrollo integrado, con programas de reciclamiento y sociales (equipos de paneles solares, sistemas de filtración de agua, cocinas mejoradas y huertos familiares) y ganancias que se devuelven a la membresía. AGEXPORT, por su parte, escoge grupos que ya son productores en funcionamiento pero necesitan capacitación para refinar sus diseños y enlaces con los mercados. Una vez que se hallan establecidos esos vínculos, los grupos se “gradúan” y AGEXPORT pasa a prestar asistencia a nuevos grupos.

Ambos modelos rinden buenos resultados en lo que atañe a la conexión de los productores con mercados de alto valor, con la marca WAKAMI en especial, superando todas las previsiones.

Seguridad alimentaria

El desplazamiento y redireccionamiento de las inversiones del FtF modificó la concentración hacia los departamentos prioritarios para esta iniciativa, impulsando nuevas exigencias con la tarea de alcanzar la

sostenibilidad económica de las cadenas de valor del turismo con base comunitaria. A pesar que el proyecto no tenía objetivos específicos relacionados con la seguridad alimentaria, en el año 2010, se modificó el acuerdo de cooperación para determinar la expansión de las actividades a nuevas regiones geográficas (Totonicapán, Huehuetanango, Quetzaltenango y Quiché), conforme con el objetivo de la Misión de concentrar recursos en los departamentos prioritarios para la FtF. Se establecieron nuevos métodos para impulsar el desarrollo económico de una región que se encuentra más aislada de los circuitos turísticos tradicionales, con menos infraestructura para desarrollo y tasas de pobreza y malnutrición más altas. La respuesta de Counterpart a esta exigencia fue el desarrollo de un nuevo énfasis en la cadena de valor de las artesanías, así como de los destinos turísticos incipientes (zonas de interés para la conservación). La cadena de valor de las artesanías tiene potencial de sostenibilidad y ampliación, especialmente mediante la alianza con Comunidades de la Tierra y productores incorporados dentro de la Comisión de Artesanías de AGEXPORT.

Aún es muy temprano para establecer si los “destinos incipientes”¹³ de la cadena de valor del turismo son sostenibles o no, especialmente las áreas más distantes. A pesar que los esfuerzos del proyecto se concentraron en la promoción de los sitios y su vinculación con los mercados, algunos de ellos parecen creados o diseñados a través de un criterio de “impulso por la demanda”, es decir, que debe de crearse una demanda turística para que el sitio prospere. Por ejemplo, si los sitios no están conectados con un parque nacional o una zona protegida, probablemente cuentan con poco o ningún respaldo institucional del sector público y es probable, asimismo, que carezcan de infraestructura adecuada —especialmente caminos pavimentados—, lo cual limita su transformación a destinos sostenibles. Un factor de riesgo que se presenta es que si las proyecciones o expectativas de visitas turísticas no se concretan en números suficientes, es probable que el fortalecimiento institucional de las asociaciones de turismo comunitario se marchite, poniendo en peligro cualquier resultado que se haya logrado en materia de desarrollo comunitario.

Por otra parte, la cadena de valor de las artesanías tiene más posibilidades de sostenibilidad en estas zonas carentes o con bajo potencial para el turismo comunitario. Las actividades de Counterpart dentro del marco de la iniciativa FtF se concentraron en la formación de nuevos grupos de fabricantes de artesanías en el Altiplano Occidental y en el diseño de colecciones de artículos con valor agregado y su incorporación a las actividades de comercialización. La cadena de valor de las artesanías Wakami (véase el recuadro) consiste en un total de quince (15) PYME con 300 personas (90% mujeres), que se dedican a la fabricación de artesanías, la cuales manifiestan por primera vez en sus vidas, percibir un ingreso. WAKAMI tiene compradores dedicados que solicitan productos con especificaciones de cantidad y calidad mediante órdenes permanentes. Los grupos de artesanos señalaron que buscan intensamente nuevos miembros a fin de atender a la demanda creciente.

Gracias a la alianza de Counterpart con la Comisión de Artesanías de AGEXPORT, se facilitó el establecimiento de vínculos con el mercado mediante visitas de compradores internacionales, participación en ferias internacionales y festivales nacionales e internacionales (incluyendo los festivales de Wal-Mart Central América y Cemaco). Hasta la fecha el New World Crafts Central America Handicrafts Trade Show (en 2011) y el New York Gift Show, entre otros eventos de comercialización, han crecido año tras año con la exhibición de productos de calidad creciente.

Sin embargo, el Grupo Saqil/WAKAMI no programó actividades en futuros proyectos con financiamiento de USAID que se lleven a cabo en sitios cubiertos por la iniciativa FtF, debido a que consideran que esas regiones están demasiado alejadas para su modelo de desarrollo integrado. El Grupo Saqil es una empresa social y trabaja sobre la base de la formación de “Aldeas WAKAMI” muy cercanas entre si, a fin de que puedan aprender unas de otras, incorporen miembros y comercialicen

¹³ Parque Ecológico Cerro Sija, Parque Ecológico Comunitario/Chuamazan, Sendero El Aprisco (reserva natural privada), Reserva Natural Privada Comunitaria Loma Linda, Parque Regional Municipal Todos Santos Cuchumatán, ZVD Volcan Chicabal

colectivamente. Las actividades con personas muy dispersas o con grupos muy distantes de los puntos de recolección, no son eficaces en función a su costo. El problema del costo obedece, en parte, a que las mujeres que encabezan las empresas deben asumir los costos de transporte y, además, deberían alejarse de sus hogares y sus responsabilidades familiares.

Se considera que el modelo de AGEXPORT no se ve afectado por esos parámetros, debido a que no se trata de una empresa social. Sin embargo, si AGEXPORT se expandiera en el Altiplano Occidental para llegar a más grupos de productores, podría tropezar con obstáculos similares (grupos informales con capacidades básicas y alejados de los puntos de venta y recolección, lo que constituye un factor limitante de la participación y éxito en las empresas).

Es posible la expansión horizontal de las cadenas de valor del turismo, vinculando iniciativas complementarias que fortalezcan, diversifiquen o agreguen valor a las ya existentes, o la expansión vertical, incorporando nuevos proveedores, servicios o productos a la cadena. Si la integración de ésta es suficiente, es posible que la dispersión geográfica no constituya un problema. La expansión geográfica de la cadena de valor del turismo a zonas más remotas quizá no sea sostenible, pero las cadenas de valor de las artesanías tienen potencial de sostenibilidad aun en esas zonas remotas, si se logran superar las barreras de transporte.

Sostenibilidad más allá de la vida del proyecto

Algunas actividades relacionadas con el turismo comunitario en las zonas más remotas aún están luchando para asentarse. Sin embargo, es evidente que en donde se han desarrollado actividades del proyecto en las cercanías de parques nacionales o zonas protegidas, hay mayores oportunidades de empleos sostenibles (por ejemplo la estabilización y recuperación del número de turistas visitantes, tras una declinación por problemas de seguridad). Se ha evidenciado que la expansión del turismo comunitario a zonas más distantes, sin vínculos institucionales, difícilmente prospera y sea exitoso. Inicialmente, se asumió que el proyecto operaría en los 59 sitios de la Red Nacional de Turismo de Conservación y, trabajando en colaboración con el INGUAT. Ante esto, se ejerció presión sobre el proyecto para incluir la mayor cantidad posible de sitios, pero luego de un análisis del potencial turístico, únicamente se seleccionaron 14, sobre la base de sus activos, su capital social y sus posibilidades de comercialización. Sin embargo, visto en retrospectiva, pareciera que la selección de algunos sitios fue impulsada por la oferta o turismo de aventura, con base en una estrategia de atraer turistas a un lugar desconocido y no explotado antes, en lugar de hacerlo bajo el impulso de la demanda, confiando en sitios existentes y con potencial probado.

En este sentido, pareciera que este fue el caso con la selección del sitio Lagunas de Sepalau, un área que no forma parte de una zona protegida o parque nacional, ni recibe fondos ni capacitación del Estado. La comunidad había adquirido recientemente un cable aéreo para deslizarse suspendido de él (tirolés), el cual debía constituir una atracción turística, en donde la función de Contraparte era principalmente la capacitación de guías, específicamente en procedimientos de seguridad. Sin embargo, el camino a Lagunas de Sepalau era deficiente y carecía de mantenimiento, lo cual dificultaba el acceso al lugar. Una vez ubicado allí, no se contaba con instalaciones apropiadas para los turistas, a excepción del cable aéreo y algunos senderos para caminatas. Ante esto, el número de visitantes disminuyó en forma pronunciada y aunque la asociación comunitaria sigue en funcionamiento, el número de guías se redujo. Se estimaba que, si no aumentaba el número de turistas, decrecería la motivación para que esta asociación comunitaria protegiera la diversidad biológica y llevara a cabo actividades de turismo sostenible.

Por el contrario, el Parque Nacional Yaxhá, en cambio, puede servir como modelo de desarrollo del turismo en torno a sitios arqueológicos, trabajando con comunidades en zonas protegidas. Allí, la asociación de turismo comunitario ha configurado una estructura institucional en la que las mujeres han asumido cargos directivos. Una singularidad del Parque Nacional Yaxhá es la existencia de un “fondo patrimonial” mediante el cual se reinvierten en el propio parque los recursos obtenidos por el cobro del

ingreso al lugar, negociándose con las asociaciones comunitarias el desarrollo de servicios turísticos. Tanto el parque como las comunidades tienen el mismo interés en la protección del sitio y el aumento del turismo hacia el parque y al parecer las asociaciones comunitarias trabajan con las autoridades del parque en el desarrollo de servicios y productos turísticos, así como un “Plan de Uso Público”. En este caso, la sostenibilidad del proyecto no es un problema.

Con relación a las zonas geográficas enmarcadas dentro de la iniciativa FtF, el proyecto tomó la decisión de trabajar con bosques de propiedad comunitaria y uno municipal, una estrategia con potencial de sostenibilidad aunque aún es demasiado temprano para una determinación de esta índole. Estos, también han respondido enfocándose en la cadena de valor de las artesanías, lo cual ha generado excelentes resultados, tal y como se evidencia el constante ascenso de los volúmenes de ventas. En síntesis, el turismo comunitario con el apoyo y fortalecimiento institucional con el sector público, se refuerza mutuamente y puede ser sostenible, pero en las zonas distantes y sin condiciones ni esos vínculos institucionales, posiblemente tropiece con dificultades si no se halla firmemente incorporado a una cadena de valor impulsada por la demanda.

FORMACIÓN DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Resultados de la participación de ONG locales e instituciones del gobierno en la ejecución del proyecto, puesta de manifiesto en la capacidad de planificación, gestión y ejecución

La Alianza para el Turismo Comunitario institucionalizó la conservación de la diversidad biológica en el sector del turismo. El proyecto comenzó en 2006, cuando el término “turismo comunitario” no era reconocido como un criterio específico de desarrollo turístico o conservación, pero al final de seis años ha habido un cambio radical, directamente atribuible a las actividades del proyecto.

El proyecto incorporó la conservación de la diversidad biológica a las políticas de turismo y los marcos jurídicos de instituciones clave como el Instituto Guatemalteco de Turismo (INGUAT), el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP), el Ministerio de Cultura y Deportes (MICUDE), el Consejo Comunitario de Desarrollo (COCODE), el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), los Comités de Autogestión de Turismo (CAT) y el Consejo de Turismo en Áreas Protegidas (COTURAP) y descentralizó el proceso de desarrollo del turismo comunitario en el plano local.

Las asociaciones de turismo comunitario y las municipalidades tienen ahora los instrumentos operativos apropiados para llevar a cabo en conjunto la planificación y la administración. El proyecto contribuyó al desarrollo del entorno jurídico y favorable necesario para el establecimiento del turismo comunitario, tomando de base un conjunto de instrumentos, políticas, planes de gestión, códigos de ética, reglamentos, coadministración de sitios de conservación y prácticas óptimas, como se muestra a continuación:

- Manual de seguimiento y evaluación del impacto del turismo en zonas protegidas
- Guía de prevención y planificación y gestión del turismo en zonas protegidas
- Prácticas óptimas y certificación de guías de turismo comunitarios
- Guía de buenas prácticas de turismo sostenible y manual de seguimiento y evaluación
- Catálogo de destinos de turismo comunitario
- Código de ética del turismo sostenible
- Evaluación del impacto del turismo sostenible en zonas protegidas
- Recomendaciones y plan de acción para la integración de la conservación de la diversidad biológica en las políticas turísticas de Guatemala
- Registro unificado de visitantes del turismo en zonas protegidas

Algunas políticas aún se hallan pendientes de aprobación tal es el caso de la Política de turismo en zonas protegidas y el Reglamento para los coadministradores de zonas protegidas. Sin embargo, muchas están aplicándose y bajo los planes de uso público (Yaxhá y Carmelita.) Será necesario un compromiso del más alto nivel (INGUAT, CONAP, MICUDE) para que las políticas no pierdan su impulso. Sin embargo, se considera estratégico el aporte por parte del proyecto en la generación e implementación de instrumentos técnicos que contribuyan al desarrollo del turismo comunitario como estrategia de conservación de zonas protegidas.

El desarrollo y uso de tecnologías de avanzada ha creado una sólida base de conocimientos y ha ayudado a posicionar a Guatemala como un destino turístico de clase mundial. El proyecto se destaca por haber apoyado y fortalecido la gestión del INGUAT y del CONAP para el mejoramiento de su estrategia de promoción, divulgación y comercialización externa e interna, desde guías a sitios virtuales, folletos y un “mapa de geotourismo.” Estos materiales de comercialización han sido agrupados y compilados, para lograr que el turismo en Guatemala sea atractivo y accesible. El proyecto aseguró la uniformidad y la calidad de la información, ordenando la información y destinos, caracterizando, notificando, consolidando destinos y mejorando los servicios turísticos, pero lo más notable es lo que hay detrás de la producción de materiales de comercialización. Counterpart ha fortalecido a la creación de una sólida base de material respaldada por inventarios científicos de aves, sitios arqueológicos, patrimonio cultural y parques nacionales y, en todos los casos, esto se llevó a cabo con la colaboración de muchas instituciones y comunidades participantes. Esta investigación es la base para que el CONAP pueda solicitar el apoyo del Fondo para el Medio Ambiente Mundial y es un legado del proyecto.

Debido a la centralización del INGUAT, hubo algunas dificultades para la difusión de algunas buenas obras, como la “Lista de aves de Guatemala” y la “Guía de Áreas Protegidas de Guatemala”, pero el proyecto sorteó estos obstáculos colocando la información en la Internet, de manera que se encuentra a disposición del público y constituirá un elemento útil en el futuro.

El criterio novedoso y flexible del proyecto determinó un mayor grado de participación, compromiso y apalancamiento. Counterpart comenzó con un diseño tradicional, con base en una asociación público - privada y una lista de socios de los sectores público y privado pero evolucionó, transformándose en una estructura más dinámica, flexible y horizontal. El modelo de la Alianza para el Turismo Comunitario que se configuró, lo constituyeron muchas organizaciones, pequeñas y grandes, que desempeñaron funciones específicas. Counterpart asumió un papel de agente, con los cometidos de buscar proyectos que estuvieran listos para ejecutarse, detectar socios locales y diseñar soluciones apropiadas para cada caso, formando alianzas y multiplicando la asistencia técnica en la medida necesaria.

La actividad del microcrédito constituye un buen ejemplo. Counterpart detectó la necesidad de microfinanciamiento en Totonicapán y Sololá, para incrementar las microempresas dedicadas al turismo y las artesanías y configuró un “modelo” para: a) determinar PYME que podían necesitar crédito; b) brindarles asistencia técnica y capacitación comercial; y c) asistirles en materia de comercialización. Se alió con la Asociación Para el Desarrollo Integral de Guatemala (ADIGUA), el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), la Asociación Para el Desarrollo Integral del Lago Atitlán (ADICLA), varias municipalidades, la Secretaría de Obras Sociales de la Esposa del Presidente (SOSEP), varias mancomunidades (comisiones de desarrollo comunitario), la Comisión de Turismo de Sololá y otras entidades, y lanzaron en conjunto la “Reactivación económica del sector del turismo en Guatemala Occidental” para apoyar a “clientes en el turismo” con formación de capacidades y comercialización, a fin de que aumentaran su competitividad. Los resultados han sido la consolidación de un operador de excursiones, seis ferias de artesanías y suministro de crédito para 299 PYME de la región, con la generación de 231 empleos en menos de un año. El método de la alianza horizontal rindió más “triumfos rápidos” con resultados sostenibles a escala, mediante compromisos e inversiones que multiplicaron las capacidades en una verdadera “asociación”.

Resultados de los proyectos en materia de gestión interna de los grupos de pequeños productores y operadores turísticos

Las PYME acceden a los mercados por medio de cadenas de valor en funcionamiento. Counterpart Internacional creó un programa denominado “Logremos que su empresa o destino turístico venda más”, brindando acceso a crédito, asistencia técnica para las operaciones, administración y financiamiento, introduciendo nuevos diseños de productos, comunicación y formación profesional. Hoy día, hay registradas cuarenta PYME productoras de artesanías, que están en condiciones de mantener una contabilidad simple y ofrecen nuevas líneas de producto que, en 2011, generaron un volumen de ventas de US\$1.310.644.

Además, en espacio de apenas un año y medio, se establecieron cinco empresas de artesanías al amparo de la marca WAKAMI. Se trata de grupos incubados que ahora están registrados y organizados, llevan una contabilidad regular, producen para el mercado y atraen constantemente nuevos miembros para satisfacer la demanda de sus productos en los mercados. Al presente, vislumbran un aumento de 300 a 1.000 miembros y la generación de US\$1 millón de ingresos.

En las regiones de Petén, Alta Verapaz y Quetzaltenango, 20 empresas y destinos turísticos se unieron para vincular proveedores de servicios turísticos y productores que hasta entonces se hallaban desconectados o competían entre ellos. El proyecto les facilitó acceso a los mercados mediante la elaboración de elementos de comercialización, por ejemplo paquetes turísticos, sitios en la Internet y materiales de promoción destinados a segmentos específicos. Esas PYME funcionan ahora como parte de una cadena de valor turístico integrada y llevan a cabo una comercialización conjunta y de colaboración bajo el estandarte de la “Alianza Viviente Verapaz” con 175 miembros que ofrecen planes de turismo de aventura.

El proyecto registró 175 nuevas PYME y reforzó 1.245 organizaciones, incorporándolas a cadenas de valor de servicios de turismo y artesanías. El proyecto pulió las prácticas comerciales de las PYME, refinó sus productos mediante el uso de herramientas y diseños mejores y reforzó su capacidad de negociación, permitiéndoles el acceso al crédito y vinculándolos con mercados de alto poder adquisitivo. Es probable que esas empresas continúen operando con respaldo de donantes o sin él, porque al parecer son viables desde el punto de vista comercial.

Además, las organizaciones de turismo comunitario y las asociaciones de turismo comunitario están coordinando en el ámbito de comisiones de planificación del uso público, ahora que tienen representación en el COCODE, por intermedio de la Comisión de Turismo, creada en el seno del Consejo, la institucionalización de las comunidades como coadministradoras y participantes clave en el desarrollo de destinos turísticos.

PERSPECTIVA DE GÉNERO Y GRUPOS DE POBLACIÓN SUBREPRESENTADOS **Resultados de los esfuerzos para incorporar a las mujeres a la administración de las asociaciones de productores**

En las asociaciones comunitarias y en la administración de asociaciones de productores se percibieron diversos grados de integración de la mujer. Algunas evidencias señalan que en las asociaciones de turismo comunitario vinculadas con los parques nacionales y las zonas protegidas, es más fuerte la presencia de mujeres en cargos de dirección y toma de decisiones. Fue el caso de las asociaciones de turismo comunitario del Parque Nacional Yaxhá y la Asociación de Turismo Comunitario de las Cuevas de Candelaria. En cambio, la ATC de Lagunas de Sepalau estaba encabezada por un hombre y eran varones los tres miembros de la junta directiva.

El empoderamiento de las mujeres comienza con la obtención de ingresos y la relación más clara al respecto puede observarse en la cadena de valor de las artesanías. Las mujeres, que constituyen 90% de los integrantes de los grupos de artesanos, administran y controlan, claramente, todos los aspectos de la vida de la asociación. Su presencia es menor en las cadenas de valor turísticas y las evidencias muestran

que el idioma es una barrera para los grupos de población subrepresentados en los servicios turísticos, pues quienes trabajan en éstos deben tratar con los clientes y esto exige que sepan hablar, leer y escribir en español. Counterpart emprendió algunas actividades de capacitación lingüística para subsanar esta deficiencia, pero aún hay mucho por hacerse en este sentido.

Las mujeres han alcanzado cargos directivos en diverso grado (especialmente en Petén) pero si las asociaciones de turismo comunitario fracasan por falta de ingresos por concepto de turismo, también se desvanecerán los progresos alcanzados por las mujeres en este campo.

Evidencias de los impactos de esas intervenciones del proyecto en la pobreza

Respecto de las mujeres participantes en la cadena de valor de las artesanías, fueron observables cambios positivos en lo relacionado con la dieta en el hogar, educación y bienestar. Los ejemplos abarcan trescientas mujeres que nunca antes habían percibido un ingreso y habían pasado a ganar, a veces, más que sus cónyuges. Los testimonios de mujeres integrantes de cinco organizaciones de productores sugieren que esto puede haber reducido la violencia doméstica y en un caso, una mujer dijo que su involucramiento en la actividad productiva le permitió pagarle un salario a su marido para que la ayudara a fabricar más pulseras, a fin de incrementar el ingreso familiar.

Participación de las mujeres en las decisiones sobre compras o planificación familiar

Las mujeres participantes en la cadena de valor de las artesanías han avanzado en el logro de la equidad en la adopción de decisiones en el hogar. Los informes indican que 300 mujeres que cultivaban huertos familiares se encargaban de las compras de paneles solares y filtros ecológicos. Un pequeño muestreo¹⁴ sugirió que, en relación con las mujeres consultadas, se habían observado cambios positivos de la dieta hogareña, la educación y el bienestar (habían mejorado el peso y la altura de los niños menores de doce años en cinco asociaciones de productores).

Diversidad de los participantes en el proyecto

La información sobre el proyecto señaló que en la cadena de valor de las artesanías, las mujeres constituían 90%, aproximadamente, de los participantes. El proyecto se concentró en parajes con grupos de población subrepresentados y los beneficiarios indígenas alcanzaron a 80%, aproximadamente, de los grupos de artesanos en el Altiplano Occidental. Recientemente se emprendieron esfuerzos para incorporar más jóvenes y niños a los grupos de productores y es mucho lo que aun puede hacerse para profundizar la perspectiva de género entre los varones jóvenes y adultos.

Adopción de las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de género de 2009 formuladas por USAID/Guatemala

Counterpart International adoptó y puso en práctica las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género de 2009 formuladas por USAID/Guatemala y, conforme a ellas contrató un consultor para que evaluara su estrategia relacionada con las cuestiones de género. En 2011, se adoptó formalmente una nueva estrategia de género y se capacitó a todo el personal en el terreno. También se redactó un manual para ayudar a ese personal a incorporar la perspectiva de género a sus actividades, con una lista de opciones adecuadas específicamente a distintas situaciones y contextos. El año pasado, conforme a los archivos del proyecto examinados, aumentó el número de mujeres integrantes de grupos de productores y Counterpart también comenzó a inscribir varones como participantes en seminarios sobre cuestiones de género.

¹⁴ Comunidades de la Tierra llevó a cabo un estudio que duró un año (agosto de 2011 - agosto de 2012) con seguimiento de 16 niños menores de doce años de cinco grupos de productores de artesanías de Totonicapán. Durante este período, el peso y la altura de todos mejoraron en comparación con los estándares y todos asistían a la escuela.

Otros hallazgos

Resultados positivos y negativos imprevistos

La inestabilidad de las instituciones del gobierno central limitó las posibilidades de coordinación e implementación. El INGUAT cambió de director cinco veces durante un período de cuatro años y en el MICUDE se registraron renovaciones radicales de personal y cargos. Las rotaciones en el nivel superior de esas instituciones clave entorpecieron la coordinación adecuada y si bien los proyectos rindieron resultados satisfactorios en cuanto al respaldo de actividades en el ámbito de esas instituciones, no alcanzaron un funcionamiento apropiado en los niveles más altos.

Esto se compensó mediante la formación de alianzas con las unidades técnicas del CONAP y del INGUAT y otros departamentos ejecutivos de instituciones del gobierno. El modelo de alianza que adoptó el proyecto fue eficaz, pues permitió el trabajo y la participación con socios de menor jerarquía que poseían la capacitación técnica necesaria y estaban menos expuestos a los cambios por razones políticas. Esto, empero, quizá haya dejado un escaso saldo de conocimientos institucionales del programa en el nivel superior y ningún interés en asegurar la continuidad de las reformas.

Calidad de los sistemas de seguimiento e información del proyecto

Se constató que la calidad de los sistemas de seguimiento e información del proyecto era adecuada. Como antes se dijo, dos indicadores (número de empleos generados y número de PYME creadas), resultaron afectados por problemas exógenos. Otro indicador con potencial, relativo al número de visitantes, incluyó el número de personas registradas en un destino de turismo comunitario, así como visitantes que usaron productos o servicios ofrecidos por beneficiarios del proyecto.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS ACTIVIDADES

RECOMENDACIONES GENERALES

En el capítulo siguiente se presentan recomendaciones generales relativas a la futura programación de USAID y en capítulos posteriores, las recomendaciones relacionadas concretamente con los proyectos.

Resultados y sostenibilidad de los proyectos

USAID debe asegurar que los programas concebidos para respaldar a los pequeños agricultores de los departamentos guatemaltecos prioritarios para la iniciativa FtF, también incluyan el respaldo al mejoramiento de la productividad y la sostenibilidad ambiental de sus sistemas alimentarios tradicionales (cultivo de maíz y frijoles), en parte mediante su vinculación con otras actividades de USAID en su región, a fin de asegurar que cuenten con alternativas viables para mejorar la salud y la nutrición de sus hogares.

USAID debe considerar si una reciente dispensa que abrió paso a las donaciones de semillas y plántulas más resistentes a los efectos del cambio climático, debe usarse para ayudar a que los pequeños productores reemplacen las plantas de café viejas o las que no resisten a las infecciones y los hongos.

En todas las actividades futuras de apoyo a las cadenas de valor respaldadas por proyectos de USAID, los socios ejecutores deben insistir en que, antes de emprender líneas de producción específicas, las asociaciones de productores preparen planes operacionales que incluyan un plazo realista para la recuperación de la inversión (marco cronológico para alcanzar un saldo positivo neto de ingresos) con base en un estudio del mercado existente para el producto o servicio cuyo suministro proponga el grupo beneficiario de la asistencia.

Habida cuenta de la falta de una relación directa entre el aumento de los ingresos y el mejoramiento de la nutrición en el hogar, en su programación futura USAID debe proveer financiamiento suficiente para sustentar “intervenciones sociales”. Sin embargo, las intervenciones de esa índole no forman parte de las operaciones tradicionales de ANACAFE o AGEXPORT y, por ende, en el futuro USAID deberá asociarse con organizaciones que estén capacitadas para prestar servicios de atención de salud y nutrición.

Formación de capacidad institucional

USAID decidió que en futuros proyectos dividirá las zonas geográficas de las actividades de ANACAFE y AGEXPORT, solicitándoles que asuman el respaldo a cadenas de valor de productos ajenos a sus esferas de experiencia técnica y esto significa que debe ponerse énfasis en las complementariedades y la cooperación entre ambas entidades en todos los departamentos prioritarios para la iniciativa FtF.

En su diálogo sobre políticas con los funcionarios de alto rango del gobierno de Guatemala, USAID debe hacer hincapié en el papel complementario que está llamado a desempeñar el sector público en los departamentos prioritarios para la iniciativa FtF, mediante la provisión de infraestructura, información, seguridad, acceso al financiamiento y otros aportes necesarios para una participación fructífera de los pequeños productores en las cadenas de valor.

Para seguir aprovechando los resultados logrados hasta ahora en materia de protección forestal, en el próximo ciclo de licitación de concesiones forestales USAID debe fomentar un diálogo sobre políticas con el CONAP y la ACOFOP, a fin de asegurar una consideración más explícita de los problemas y las prioridades sociales, junto con los aspectos ambientales y comerciales prioritarios.

La perspectiva de género y los grupos de población subrepresentados

USAID debe ofrecer seguimiento y comentarios a sus socios ejecutores acerca de sus respuestas a las recomendaciones de la Evaluación de la Perspectiva de Género, a fin de asegurar que hayan comprendido dichas recomendaciones y que éstas sean eficaces para la obtención de resultados.

Para el trabajo en las regiones prioritarias para la iniciativa FtF, los socios ejecutores de USAID deben capacitar a su personal en el terreno en el uso de los idiomas locales.

En los proyectos que incluyan trabajo con comunidades indígenas (particularmente las actividades relacionadas con la iniciativa FtF, con su énfasis en empoderamiento de la mujer, la salud y la nutrición) debe dedicarse recursos humanos y presupuestarios a la integración de la perspectiva de género y han de contar con el aporte directo de especialistas en cuestiones de género a la estrategia y la ejecución. Esto último puede lograrse incorporando al personal o como asesores básicos a indígenas especializados en temas de género, o mediante la inclusión de ONG de mujeres indígenas como asociadas.

Otras recomendaciones generales

Las referencias básicas de proyectos futuros deben reflejar los niveles reales de venta de productos forestales de las concesiones antes del comienzo del proyecto y debe especificarse cuidadosamente los indicadores, a fin de que brinden información acerca de la diferenciación de los productos y el valor agregado por medio de la certificación ambiental u otras clases de certificación de productos agrícolas.

Además, reconociendo que en el futuro es probable que el seguimiento activo de la iniciativa FtF incluya encuestas de los gastos y el nivel de bienestar de los hogares, también debe instarse a los grupos de productores a que comiencen a controlar las tendencias de los precios y los costos de producción de los cultivos comerciales para el pequeño productor promedio, a fin de obtener una noción de los determinantes del ingreso disponibles en el hogar.

EMPRESAS CAFICULTORAS COMPETITIVAS (ANACAFE)

De los hallazgos y conclusiones de la evaluación del proyecto de empresas productoras de café competitivas, surgen varias recomendaciones prácticas, para que USAID/Guatemala las considere durante la ejecución de futuros programas de asistencia para el desarrollo, a saber:

Consecución de resultados y objetivos del proyecto en relación a ingresos, empleo y reducción de la pobreza

USAID debe considerar que, debido a que la reducción de la pobreza y la seguridad alimentaria forman parte de los resultados previstos de las actividades de ANACAFE/FUNCAFE, debe existir un nivel adecuado de integración en la conceptualización y planificación de FtF, así como en las operaciones. Debe hacerse más hincapié en la familia rural que en el productor de café. Aun reconociendo la singular

capacidad de ANACAFE para brindar asistencia en materia de producción, rendimiento, beneficiado, calidad y ventas de café, el énfasis creciente en el empoderamiento económico de las mujeres, la concienciación de los hombres acerca de la importancia de la calidad del gasto para que beneficie a sus familias y el mejoramiento de la educación, los alimentos y la nutrición, serán factores clave para el debido desenvolvimiento de las actividades de ANACAFE/FUNCAFE dentro del marco de la iniciativa FtF.

USAID debe mantener su presión en lo tocante al tema de la certificación, no solo para asegurar el uso de prácticas adecuadas, sino para promover la responsabilidad ambiental en los procesos de producción y beneficio. Aunque la certificación es un aspecto que cuenta con el firme respaldo de ANACAFE y la Federación de Cooperativas, a la fecha las cooperativas sólo han iniciado la aplicación de buenas prácticas agrícolas y normas de calidad. En teoría, esas certificaciones garantizan precios más altos por un mayor nivel de calidad y ANACAFE es consciente de las ventajas que conlleva la certificación, pero las cooperativas están muy lejos de tomar esa idea como propia. El equipo evaluador recomienda que ANACAFE y las Federaciones insistan en este aspecto y brinden un respaldo más directo a las cooperativas para que obtengan la certificación.

USAID debe estudiar y proponer instrumentos que mejoren el acceso al crédito para las cooperativas y asociaciones de pequeños caficultores, porque el acceso es limitado e impone un alto grado de dependencia de las Federaciones, reduciendo al mismo tiempo la capacidad de los productores para avanzar en aspectos importantes, como la renovación de los cafetales y la adaptación al cambio climático. Debe considerarse el establecimiento de fondos fiduciarios públicos que apoyen a los pequeños caficultores. La creación de fondos de garantías, respaldada por la DCA (por sus siglas en inglés) Autoridad del Desarrollo Crediticio de USAID, también puede ser una opción de respaldo a programas de crédito de bancos privados para pequeños caficultores, a fin de que éstos puedan diversificar sus oportunidades de crecimiento.

Consecución de los objetivos del proyecto relacionados a seguridad alimentaria y nutrición

USAID debe instruir a ANACAFE y a FUNCAFE para que corrijan sin demora y por cuenta de los socios ejecutores, la instalación inapropiada de sistemas de riego por goteo en huertos familiares comunitarios, a fin de dar cumplimiento cabal al acuerdo de cooperación recién concluido. Sin tapas para los barriles ni tuberías con válvulas de cierre, se reduce significativamente la eficacia de los huertos familiares como fuentes de suministro de verduras para mejorar la nutrición familiar. FUNCAFE incurrió en fallas respecto de su obligación de asegurar que el proveedor de los sistemas de riego por goteo suministrara tapas para los barriles contenedores de agua —como se detalla claramente en el rótulo de “Instrucciones para el uso” señalado en cada barril debajo de la etiqueta con el logotipo de USAID y FUNCAFE. FUNCAFE también debe adquirir y supervisar la instalación de las válvulas de cierre de las tuberías de riego por goteo, de modo que los beneficiarios pueda administrar en forma apropiada el flujo de agua hacia las diferentes hortalizas en el huerto y la conservación del agua vertida por gravedad desde los barriles.

Formación de capacidad institucional

Las federaciones de productores de café han establecido un sistema de control administrativo y contable para las cooperativas que las integran. El sistema ha resultado útil para las federaciones, pero ha desalentado que las cooperativas instalen sus propios sistemas, que les permitan operar con más flexibilidad. El equipo evaluador recomienda que USAID y ANACAFE supervisen este mecanismo para fortalecer los controles administrativos de cada cooperativa, como medio de empoderamiento de las organizaciones para que alcancen su estabilidad institucional.

Las federaciones cafetaleras tienen planes estratégicos y planes administrativos, pero las cooperativas que las componen carecen de esos instrumentos gerenciales. El equipo evaluador recomienda que USAID y ANACAFE dediquen esfuerzos adicionales a la extensión de los instrumentos de planificación a

las cooperativas, con objeto de mejorar los procesos de adopción de decisiones estratégicas y administrativas de los consejos directivos de cada cooperativa.

Aumento de la participación de las mujeres y los grupos de población subrepresentados

USAID debe apoyar a ANACAFE a fin de que pueda usar los instrumentos de la perspectiva de género configurados por la consultora de la asociación en esa materia, en la realización de sesiones periódicas de capacitación y concienciación para su personal de la sede central de Ciudad de Guatemala y de sus oficinas en el campo.

USAID debe apoyar a ANACAFE/FUNCAFE, para que puedan llevar a cabo con más dinamismo programas de concienciación de hombres acerca de la participación y el empoderamiento económico de las mujeres, a fin de que se conviertan en realidad. El equipo evaluador recomienda, asimismo, que USAID respalde a ANACAFE/FUNCAFE a fin de que puedan continuar los programas de capacitación de jóvenes mujeres y hombres.

Información acerca de la planificación y ejecución de la iniciativa de Alimento para el Futuro

El equipo evaluador recomienda que USAID continúe insistiendo ante los pequeños caficultores en la importancia de las buenas prácticas en sus tareas cotidianas, principalmente las de adaptación al cambio climático. El equipo evaluador recomienda el estudio de las políticas públicas relacionadas por medio del proyecto de apoyo de políticas y reglamentos de USAID, incluyendo incentivos para la promulgación de prácticas óptimas. Habida cuenta de la importancia que revisten la conservación y el uso eficiente del agua, es importante el estudio de las posibles formas de incorporación de los planes de manejo integrado de cuencas a los programas de USAID administrados por ANACAFE.

El equipo evaluador recomienda que USAID apoye a ANACAFE a fin de incluir sistemas de información climática más precisos y diseñar sistemas de alerta temprana que permitan prever fenómenos extremos, con la finalidad de tomar oportunamente medidas apropiadas de adaptación a éstos.

El equipo evaluador también recomienda que USAID inste a que ANACAFE refuerce sus programas de estudios y transferencia de tecnología relacionados con la gestión integrada de plagas y enfermedades del café, incluyendo principalmente a la roya del café.

Mejoramiento del diseño, ejecución, seguimiento e información del proyecto

Cuando USAID diseñe nuevos proyectos, especialmente en los departamentos comprendidos dentro de la iniciativa FtF, deberá tomar en cuenta las condiciones generales bajo las cuales puede rendir resultados satisfactorios el modelo Mellor de crecimiento impulsado por la cadena de valor, incluyendo el tamaño mínimo de los lotes (por ejemplo, más de media hectárea de café) y la existencia de infraestructura de acceso a mercados básica (caminos secundarios asfaltados y transporte asequible). Es posible que en parajes más distantes, donde no se den esas condiciones, USAID deba considerar otros modelos de intervención.

USAID debe incorporar a sus futuras actividades de seguimiento y evaluación la capacidad de evaluar periódicamente la eficacia relativa en función del costo de la implementación de los componentes del proyecto que correspondan al asociado ejecutor, con objeto de ampliar y ser más eficaces en la generación de empleo e ingresos, y de descartar, o diseñar de nuevo, los componentes menos eficaces.

El equipo evaluador recomienda que USAID asegure que el sistema de seguimiento y evaluación de cualquier nuevo proyecto diseñado para respaldar a los pequeños caficultores, incluya la definición de líneas de base para los principales indicadores del desempeño incluidos en el PMP.

Respaldo a las ONG locales hasta que sean sostenibles

ANACAFE / FUNCAFE han demostrado su eficacia para alcanzar los objetivos del proyecto, pero deben subsanar las deficiencias observadas en cuanto a la asistencia social y la diversificación de productos.

USAID debe asegurar que cualquier respaldo que se brinde en el futuro a ANACAFE y FUNCAFE se articule y se coordine con las diferentes cooperativas y asociaciones de productores, a fin de orientar la asistencia para los productores y sus familias.

ACCESO A MERCADOS DINÁMICOS PARA PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS RURALES (AGEXPORT)

De los hallazgos y conclusiones de la evaluación del proyecto de acceso a mercados dinámicos para PYME, surgen varias recomendaciones prácticas, para que USAID/Guatemala las considere durante la ejecución de futuros programas de asistencia para el desarrollo, a saber:

Consecución de resultados del proyecto relacionados a ingresos, empleo y sostenibilidad

Entre los futuros objetivos de la asistencia, USAID debe incluir la atención al gasto familiar. El equipo evaluador recomienda que en futuras intervenciones en la cadena de valor hortícola, se incluyan intervenciones que aborden la mejor administración de los gastos familiares derivados del aumento de los ingresos. Esas intervenciones pueden incluir, además del respaldo de extensión para la adopción de mejores prácticas alimenticias y de higiene, la introducción de cocinas con uso más eficiente del combustible, tecnologías para la obtención de agua potable y huertos familiares. Esas intervenciones introducen mejores prácticas de salud y alimentarias y, además, generan ahorro de ingresos que dejan a la familia del pequeño productor un mayor margen de recursos disponibles que, a su vez, pueden contribuir a la generación de empleos e ingresos en la economía rural local no relacionada con la agricultura. Si bien las intervenciones de esa clase no han sido normales en las actividades de AGEXPORT en el pasado, con vistas al futuro ofrecen medios para mejorar la calidad de vida y el bienestar de los productores y sus familias.

Además, reconociendo que en el futuro es probable que el seguimiento de la iniciativa FtF incluya encuestas sobre los gastos y el bienestar de los hogares, también puede instarse a los grupos de productores a que emprendan el seguimiento de las tendencias de los precios y costos de producción de los cultivos comerciales para el pequeño agricultor medio, a fin de tener una noción de los determinantes del ingreso familiar disponible.

Cuando seleccione los grupos de productores y miembros de esos grupos para el apoyo a las cadenas de valor, USAID deberá considerar hasta qué punto se cumplen las condiciones del modelo Mellor para un crecimiento impulsado por la agricultura. Debe satisfacerse varias condiciones para que del mejoramiento de la competitividad de los productores beneficiarios se deriven otros efectos en los empleos y los ingresos en las actividades rurales locales no agrícolas. La proximidad a los caminos asfaltados y otros elementos de infraestructura necesarios para llevar la producción al mercado, siguen constituyendo una limitación y merece considerarse seriamente como criterio para la selección de potenciales horticultores de productos de alto valor y para el trabajo con ellos.

USAID también debe instar a los ejecutores de la iniciativa FtF a que tomen por base la preocupación de los productores ante el cambio climático para incorporarlos a la adopción de buenas prácticas agrícolas. Las medidas actuales de adaptación al cambio climático, tendientes a la conservación de los suelos y los recursos hídricos pueden extenderse, por cierto, a los miembros de grupos adicionales de productores apoyados por USAID dentro del marco de la iniciativa FtF, pero también debe estudiarse el margen para la introducción de otras tecnologías.

Consecución de los resultados y objetivos del proyecto relacionados a seguridad alimentaria y nutrición

USAID y sus socios ejecutores deben examinar sistemáticamente cuáles son las condiciones necesarias y suficientes para el mejoramiento de la seguridad alimentaria y la nutrición entre los productores de la cadena de valor de las PYME y sus familias. Hay evidencias firmes de que el mejoramiento de los ingresos y el aumento del empleo no se traducen, necesariamente, en mejores dietas alimenticias y niveles de vida. La dinámica del hogar y la comprensión de ambos sexos acerca de la mejor forma de

distribución del ingreso adicional y administración de las nuevas exigencias laborales impuestas por la producción de cultivos hortícolas de alto valor, son decisivas para el mejoramiento del bienestar de los pobres en el medio rural.

Formación de capacidad institucional local

USAID debe determinar el tiempo y los recursos que sean necesarios para desarrollar la capacidad y la experiencia de los grupos de productores del Altiplano Occidental a fin de que se tornen sostenibles sin asistencia externa. Las previsiones al respecto deben ser razonables y con base en experiencias ya obtenidas en su cartera de proyectos de crecimiento económico, trabajando en las condiciones de la región del Altiplano Occidental y con productores y grupos de productores similares a los que caracterizan esa región. Esto resulta especialmente cierto cuando se fija metas para los grupos de productores dirigidos por mujeres y sectores de población de origen indígena, con limitada capacidad de comunicación en español y significativas limitaciones culturales.

USAID debe mantenerse en contacto con AGEXPORT para verificar que se entreguen a los grupos de productores copias de los planes de mitigación ambiental preparados dentro del marco del proyecto de mercados dinámicos, preferentemente con guías para la puesta en práctica de dichos planes. Éstos se encuentran al presente en los archivos de AGEXPORT y no en poder de los grupos de productores que puedan usarlos para mejorar sus operaciones y su sustentabilidad.

Aumento de la participación de las mujeres y los grupos de población subrepresentados

USAID debe incluir en su estrategia para mejorar el empoderamiento económico de las mujeres, programas conducentes a incrementar la conciencia de los hombres acerca del papel de las mujeres en las decisiones sobre producción y la administración del presupuesto del hogar, especialmente cuando se trata de dinero ganado por las propias mujeres. Además, debe alentarse a éstas para que participen en las decisiones acerca de los ahorros, de los gastos, por ejemplo mediante la producción de verduras y el uso de cocinas que posibiliten un uso más eficiente de la leña.

Información sobre la planificación e implementación de la iniciativa Alimento para el Futuro

USAID debe estudiar, asimismo, el establecimiento de alianzas entre AGEXPORT y otras organizaciones capaces de ayudar a los pequeños productores rurales pobres y a sus familias a mejorar su seguridad alimentaria y su bienestar mediante su participación en las cadenas de valor.

Mejoramiento del diseño, ejecución, seguimiento e información del proyecto

USAID debe seguir adelante con su plan de seguimiento de los ingresos pero usando los datos relativos a las ventas y además a los gastos como estimado del ingreso neto, incluyendo el indicador de gastos del hogar de la iniciativa FtF como “estimado” del ingreso. Esto puede evitar muchas de las deficiencias introducidas por el uso del ingreso bruto por concepto de ventas como una medida del ingreso.

Los datos sobre las ventas pueden ser útiles si se recolectan y analizan apropiadamente. Para esto, USAID debe instruir a los socios ejecutores a fin de que compilen y comuniquen los ingresos por ventas, en términos de valor total y desglosado por tipo de certificación. También puede cotejarse el contexto del monto de las ventas brutas en términos de ingreso neto percibido por el productor medio, analizando las tendencias de precios de los productos y costos de los insumos en el nivel de la asociación de productores. Además, la proporción de los ingresos por ventas generadas por asociaciones de productores dirigidas por mujeres constituiría un indicador útil del grado de igualdad de géneros e inclusión que se haya alcanzado.

Pero antes, USAID debe manifestar más claramente qué se entiende por “productos con certificación ambiental” en las definiciones de indicadores de resultados de sus PMP. Entre las posibilidades figuran

GlobalGAP, la certificación orgánica, la certificación de comercio justo,¹⁵ las normas de calidad de compradores particulares y otras, y sería útil un seguimiento de cada certificación por separado, a fin de determinar cuál rinde los márgenes más altos en términos de ingreso neto para los pequeños productores y sus familias.

Respaldo a las ONG locales hasta que lleguen a ser sostenibles

Finalmente, USAID debe acordar a los socios ejecutores más flexibilidad a la hora de presupuestar el tiempo y el esfuerzo que necesitarán para formar la capacidad de las asociaciones de productores locales a fin de que sean autosuficientes. Esto es particularmente cierto en lo que atañe a las asociaciones de productores dentro de la iniciativa FtF en el Altiplano Occidental de Guatemala, donde el nivel inicial de comprensión que tienen los miembros de los conceptos de mercado, contabilidad, comercialización y buenas prácticas agrícolas es mucho más elemental al incorporarse a los programas de desarrollo de la competitividad en las cadenas de valor.

EMPRESAS FORESTALES EN GUATEMALA (RAINFORREST ALLIANCE)

De los hallazgos y conclusiones de la evaluación del proyecto de empresas forestales, surgen varias recomendaciones practicables, para que USAID/Guatemala las considere durante la ejecución de futuros programas de asistencia para el desarrollo, a saber:

El equipo evaluador recomienda que se apoye el aumento de las superficies bajo certificación de productos forestales madereros y no madereros, y que continúe el respaldo a las PYME que han llegado a un nivel de ingresos que les permite obtener y conservar la certificación de sus zonas. La certificación, como estrategia de obtención de crecimiento económico y conservación del patrimonio natural, ha probado su eficacia en este proyecto, pero tiene un costo que sólo pueden sufragar las PYME que ya han alcanzado un buen nivel de ingresos merced al comercio de productos certificados en mercados de alto valor.

La venta de productos madereros certificados de concesiones de PYME aumentaron en las tres regiones del proyecto, pero una parte significativa de las ventas correspondió a maderas sin valor agregado. El equipo evaluador recomienda que en el futuro se concentre el respaldo en la promoción de mecanismos (financieros, de asistencia técnica e inversiones en tecnología) que añadan valor a la madera vendida, lo cual, conforme a lo observado durante la ejecución del proyecto, tiene posibilidades de aumentar significativamente el ingreso de las concesiones de PYME.

El equipo evaluador recomienda que prosiga la promoción de la gestión y la comercialización sostenibles de los productos forestales no madereros con valor agregado extraídos de los predios de concesiones donde se ha certificado como sostenible la gestión forestal. La experiencia del proyecto de EFG muestra que varias líneas de productos de esa clase tienen un gran potencial en Petén y en otras regiones, así como beneficios tangibles respecto de la inclusión de las mujeres en actividades de producción. Las opciones para respaldar a esos segmentos son: i) apoyo a más concesiones forestales de PYME dedicadas a la gestión sostenible de la palmera xate y su comercialización en mercados internacionales; ii) acceso a la viabilidad comercial de otros productos forestales no madereros mediante la puesta en práctica de planes operativos, asegurando que en el futuro el apoyo de USAID se concentre en productos que tengan oportunidades comerciales viables (concentración impulsada por la demanda); y iii) la continuidad de los esfuerzos concentrados en el mantenimiento y aumento de las zonas donde la silvicultura se haya certificado como sostenible.

Para lograr un aumento constante y sostenible de las ventas de maderas certificadas del Altiplano y Verapaces en el futuro, el equipo evaluador recomienda la promoción y consolidación de modelos operativos concentrados en el agrupamiento del suministro y la adición de valor. La auspiciosa

¹⁵ Aunque no guarda, necesariamente, relación con la certificación ambiental, la certificación de comercio justo incluye normas relacionadas con la igualdad entre los géneros.

experiencia de FORESCOM en Petén justifica esta recomendación. Debe tenerse en cuenta que las especies madereras son diferentes (especies tropicales en Petén y principalmente coníferas en Verapaces y el Altiplano), lo que supone diferencias en cuanto a mercados potenciales, implicaciones de la certificación y demás. EKKO es un buen ejemplo de empresa de segundo nivel con un potencial promisorio de reproducción del modelo de operaciones agrupadas.

La experiencia y las lecciones extraídas del proyecto de EFG requieren el reconocimiento de que el marco cronológico que necesitan las PYME forestales para llegar al punto del comercio sostenible puede ser largo, de hasta diez años. El equipo evaluador recomienda que en el diseño de futuros proyectos de respaldo a PYME forestales se tenga en cuenta esta lección temporal, a fin de reducir el riesgo de invertir fondos de USAID para el fortalecimiento del sector de las empresas forestales, en actividades que no serán sostenibles en el futuro. Una vía para hacerlo es la concentración en la formación de capacidad institucional local para que esté en condiciones de seguir adelante con las actividades de apoyo para las PYME cuando la financiación de USAID llegue a su fin.

El equipo evaluador recomienda la continuidad del apoyo a las iniciativas de REDD+ de carbono que el proyecto facilitó y respaldó, en el claro entendido de que sin cierto apoyo financiero y técnico adicional, las inversiones de USAID en esas iniciativas estarán en peligro. Sin embargo, habida cuenta que las iniciativas aún no llegaron a los mercados internacionales de carbono y que, por ende, no se ha recibido financiamiento alguno por créditos de carbono, podría revisarse el nivel de financiamiento para las iniciativas de REDD+.

Para respaldar la consolidación del modelo de concesión forestal comunitaria en Petén, que constituye un factor decisivo para la sostenibilidad de las PYME forestales y para la protección del patrimonio natural de la región, el equipo evaluador recomienda la promoción del diálogo entre las autoridades del gobierno y los interesados locales, respecto de los criterios de selección para la adjudicación que habrá de aplicarse en el proceso de solicitudes del próximo ciclo de concesiones. El diálogo puede, por ejemplo, ayudar a la definición de los papeles de las asociaciones de concesionarios frente al de otros grupos comunitarios asentados en los predios de las unidades de gestión de las concesiones forestales. Entre otras opciones, podría vislumbrarse los papeles sociales que desempeñarían las asociaciones de concesionarios y cómo podrían incluir a los nuevos grupos comunitarios o alcanzar objetivos comunitarios definidos, dentro del contexto de los nuevos contratos de concesión.

El equipo evaluador recomienda la continuidad del apoyo financiero y técnico que el proyecto de EFG brindó al CONAP para la protección forestal, el seguimiento y prevención de los incendios forestales y el control biológico en la RBM. Este esfuerzo ha resultado decisivo para el mantenimiento de la gobernanza y la integridad ecológica de la Reserva de la Biosfera Maya, que constituye la base del modelo de sostenibilidad de las PYME forestales.

El equipo evaluador, considerando los posibles beneficios resultantes del aumento de los ingresos de las mujeres, en lo que concierne a la seguridad alimentaria y la inclusión de la mujer en las decisiones acerca de los gastos familiares, recomienda que en el futuro se diseñen los proyectos usando estrategias de promoción de la participación de las mujeres en actividades económicas remuneradas (por ejemplo el empleo en la cadena de valor de productos forestales no madereros o en la dirección y el funcionamiento de las PYME). Debe ponerse énfasis particular en los departamentos comprendidos por la iniciativa FtF, donde la participación de las mujeres es menor y las condiciones sociales y culturales hacen más difícil el progreso social.

Sistemas de seguimiento y evaluación

El equipo evaluador recomienda que en el diseño de futuros proyectos se fomente el uso de sistemas de M&E que cubran sistemáticamente todos los aspectos importantes de la actividad del proyecto, incluyendo los subacuerdos y el respaldo brindado a entidades del gobierno. Esto incrementará la eficacia del seguimiento del progreso hacia la consecución de los resultados y objetivos previstos, así

como la capacidad para modificar el curso de acción cuando sea menester. El equipo evaluador también recomienda la promoción de una rigurosa compilación de datos de referencia, que permita la ulterior caracterización de los impactos y logros atribuibles a los proyectos de USAID, incluyendo el análisis de las tendencias existentes antes de la ejecución de los proyectos.

El equipo evaluador recomienda la definición de los indicadores del desempeño y el impacto relativo a las actividades que lleven a cabo los socios ejecutores (subcontratistas), y su inclusión en los sistemas de PMP y M&E de proyectos similares en el futuro. Esto posibilitará el aumento de la eficacia de las actividades que lleven a cabo los socios ejecutores y la evaluación del grado exacto de impacto de los proyectos financiados por USAID.

Formación de capacidad institucional

El equipo evaluador recomienda que en el marco de futuros proyectos de aumento de la competitividad de la gestión forestal sostenible por PYME, se promueva la formación de capacidad concentrada en la adición de valor a los productos madereros certificados. La experiencia del proyecto EFG ha mostrado que la adición de valor a los productos madereros encierra un potencial de considerable aumento de los ingresos de las PYME forestales.

El equipo evaluador recomienda la continuidad del apoyo a la formación de capacidad de las PYME dedicadas a la silvicultura sostenible, que ha demostrado su eficacia en la configuración de un modelo operativo viable y sostenible desde el punto de vista ambiental. El aumento del número de PYME creadas y fortalecidas que se dediquen a la silvicultura sostenible debe constituir un objetivo, principalmente en la región donde opera la iniciativa FtF, donde hay posibilidades de desarrollo de la explotación forestal.

El equipo evaluador recomienda que en proyectos futuros se brinde apoyo a las PYME dedicadas a la fabricación de artesanías de madera, considerando el escaso impacto de esa actividad en los recursos naturales y sus posibilidades de incorporación de grupos vulnerables de la población, como las mujeres y los ancianos, a la generación de empleos e ingresos, así como su potencial para beneficiarse con las oportunidades que ofrece el turismo, nacional e internacional.

La perspectiva de género y los grupos de población subrepresentados

Las experiencias del proyecto de EFG relativas a la promoción de la participación de las mujeres en actividades económicas y sostenibles son sumamente valiosas y abundan los ejemplos auspiciosos en la región de Petén. El equipo evaluador recomienda que en los esfuerzos que en el futuro se lleven a cabo en los departamentos prioritarios de la iniciativa FtF, se incluya a las mujeres en actividades económicas y en cargos con poder de decisión en el ámbito de la silvicultura sostenible, donde sea posible el aprovechamiento de estas enseñanzas. Esto puede impulsar la participación de las mujeres en la dirección, administración y ventas de las PYME, entre otras tareas.

La capacitación de las mujeres ha sido decisiva en este proyecto y tiene el potencial de aumentar los beneficios para las PYME forestales, habida cuenta de la probada influencia del ingreso en la economía, la alimentación, la educación y la salud de la familia. El equipo evaluador recomienda que en las estrategias de futuros proyectos de apoyo a las PYME forestales se ponga énfasis en la capacitación de la mujer, concentrada en las actividades económicas.

En muchas regiones de Guatemala, las condiciones socioeconómicas y culturales obstruyen la participación de las mujeres en las actividades económicas. En este contexto, el equipo evaluador recomienda que las estrategias relativas al género de futuros proyectos de apoyo a las PYME forestales, incluyan la concienciación de los varones acerca de esta realidad, como aspecto esencial para que la perspectiva de género integral tenga andamiaje.

ALIANZA PARA EL TURISMO COMUNITARIO (COUNTERPART INTERNATIONAL)

De los hallazgos y conclusiones de la evaluación del proyecto de alianza para el turismo comunitario, surgen varias recomendaciones practicables, para que USAID/Guatemala las considere durante la ejecución de futuros programas de asistencia para el desarrollo, a saber:

Consecución de resultados del proyecto atinentes a ingresos, empleo y sostenibilidad

USAID/Guatemala debe seguir respaldando las actividades turísticas en el interior y alrededores de los parques nacionales y las zonas protegidas, conforme al tercer objetivo de su nueva estrategia de cooperación para el desarrollo del país, relativo al mejoramiento de la gestión de los recursos naturales a fin de mitigar los impactos del cambio climático mundial. USAID puede incorporar el turismo comunitario como uno de los elementos básicos de la gestión forestal y de los parques nacionales.

El turismo comunitario ha constituido un eficaz generador de empleo, espíritu empresarial y un mecanismo de conservación de la diversidad biológica, particularmente en la Reserva de la Biosfera Maya. El turismo comunitario ha influido en el fomento de la educación medioambiental, el empoderamiento y liderazgo de la mujer y la aceleración del desarrollo comunitario.

USAID debe continuar fomentando la sinergia entre el turismo comunitario y la conservación por medio de:

- a) el apoyo a las organizaciones comunitarias, para incorporar la protección comunitaria de las zonas forestales a los planes de desarrollo de las comunidades y para que participen en la planificación del uso público de zonas con distintos usos; y
- b) la incorporación del turismo comunitario como elemento medular de la gestión forestal y de los parques nacionales.

Las relaciones de esta índole, que se refuerzan mutuamente, son clave para la sostenibilidad de la conservación de los recursos naturales y el mantenimiento de los sitios del patrimonio nacional. Por consiguiente, USAID debe continuar:

- a) consolidando las asociaciones de turismo comunitario a fin de que suministren servicios y productos turísticos (fomentando el equilibrio entre la representación de cada sexo y el liderazgo),
- b) respaldando la capacitación profesional de las comunidades que viven en torno a los parques y considerando alianzas con academias y universidades, con objeto de incluir el turismo comunitario en sus planes de estudios;
- c) capacitando “guarda recursos y guardabosques” y “guías de turismo comunitarios” en coordinación con el CONAP; y
- d) apoyando la certificación de los guías como objetivo esencial.

Esta última actividad constituye, asimismo, un indicador representativo de la debida descentralización de los procesos del CONAP, actualmente congestionados. El turismo vinculado con el patrimonio cultural y con la naturaleza constituye un segmento creciente de la industria turística y debe seguir siendo para USAID un factor de empleos para las comunidades en torno a los parques y las zonas protegidas que, a su vez, protegerán la base de recursos naturales de sus alrededores.

USAID debe insistir, asimismo, en que las actividades de las asociaciones de productores en la cadena de valor (tanto en el ámbito del turismo como en el de las artesanías) se asienten en planes de negocios que sean viable desde el punto de vista comercial, tomen en cuenta el Mercado existente para el producto o servicio en cuestión y eviten el apoyo a proyectos cuyos objetivos sean puramente de desarrollo comunitario o conservación.

Finalmente, USAID debe llevar a cabo un estudio de caso de la actividad microempresarial con ADIGUA y ADICLA, a fin de captar las lecciones aprendidas y de hacer un seguimiento de la evaluación del buen resultado o fracaso de las PYME beneficiarias después de tres años.

Formación de capacidad institucional

En su diálogo sobre políticas con las autoridades del gobierno de Guatemala, USAID debe hacer hincapié en el papel complementario que debe desempeñar el sector público en los departamentos prioritarios de la iniciativa FtF, suministrando la infraestructura, información, seguridad y acceso al financiamiento que sean necesarios y otros aportes requeridos para el debido desarrollo de la cadena de valor.

Para seguir aprovechando los resultados obtenidos hasta la fecha gracias al turismo comunitario, USAID debe fomentar un diálogo sobre políticas con el CONAP y el INGUAT, a fin de asegurar un tratamiento más explícito de las prioridades y problemas sociales, junto con las prioridades ambientales y turísticas.

Mejoramiento del diseño, ejecución, seguimiento e información del proyecto

USAID debe instar a los socios ejecutores a que establezcan alianzas con distintos interesados y trabajen con las unidades técnicas de nivel medio de los ministerios pertinentes, a fin de formar capacidad en esas unidades y fomentar la descentralización de las oficinas matrices. Esto aumentará la Fortaleza y la sostenibilidad de las cadenas de valor.

USAID debe aprovechar las lecciones del excelente modelo desarrollado por Contraparte Internacional con un conjunto de servicios integrados, denominado “Impulse su empresa”, consistente en asistencia técnica a la medida, desde el nivel básico hasta el de avanzada, dependiendo de las necesidades de cada PYME. Este modelo puede reproducirse en futuras actividades de fortalecimiento de PYME, especialmente en el Altiplano Occidental.

Información sobre la planificación e implementación de la iniciativa Alimento para el Futuro

En los departamentos que abarca la iniciativa de Alimento para el Futuro, USAID debe instar a los ejecutores a que coordinen y cooperen para aumentar los ingresos y mejorar la seguridad alimentaria y el bienestar de los grupos de productores. USAID debe:

- a) desarrollar un modelo con base en los buenos resultados obtenidos por el Grupo Saqil, modelo de empresa social;
- b) fomentar la alianza de AGEXPORT, ANACAFE y ONG con capacidad de desarrollo de la comunidad; y
- c) proveer a los grupos de fabricantes de artesanías planes integrados de formación de capacidad, instrucción en aspectos básicos y servicios de desarrollo social (nutrición y salud).

Reviste especial importancia el establecimiento de una alianza entre la Comisión de Artesanías de AGEXPORT y una organización que sea capaz de ayudar a los pequeños artesanos y sus familias a mejorar su seguridad alimentaria y su bienestar mediante la participación en la cadena de valor, a medida que la estrategia de la FtF de USAID se extienda por la región del Altiplano Occidental donde los grupos de productores ocupan los niveles más bajos de la escala de desarrollo social. Para aumentar la seguridad alimentaria y el bienestar de los grupos de productores, serán necesarios más recursos a fin de ofrecer planes integrados de desarrollo de capacidad comercial y comercialización, acompañando este proceso con desarrollo del capital social y asistencia técnica.

Con esa finalidad, será necesario un amplio caudal de apoyo para llevar a los grupos de productores a un nivel promisorio de autosuficiencia en sus operaciones y asegurar que el ingreso adicional proveniente de las artesanías se use para mejorar la nutrición, la educación y el bienestar del hogar. USAID debe examinar el modelo de empresa social del Grupo Saqil para obtener una noción de las prácticas óptimas. Si bien no es probable que AGEXPORT se transforme en un modelo de empresa

social, puede aprovechar las enseñanzas impartidas por el Grupo Saqil sobre la mejor forma de establecer una alianza entre una ONG que puede ofrecer asistencia para el desarrollo social y capacidad de extensión y la rama de comercialización de AGEXPORT. Esto puede hacerse sobre una base de sub adjudicación y puede incluir indicadores que consideren los objetivos de Alimento para el Futuro.

La perspectiva de género y los grupos de población subrepresentados

USAID debe llevar a cabo un estudio que examine el nivel de participación de las mujeres en el turismo comunitario y las funciones que desempeñan en este ámbito, y compare las conclusiones con las normas observables al respecto, en la región y en todo el mundo. Esto puede ayudar a determinar las barreras para el ingreso que deberán considerarse en futuras actividades de USAID.

ANEXOS

Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación

Anexo B: Herramientas de evaluación

Anexo C: Fuentes de Información

Anexo D: Declaración de Diferencias de Opinión No Resueltos

Anexo A: Términos de Referencia de la Evaluación

SECTION C –STATEMENT OF WORK

C.1 BACKGROUND

Consistent with the new Evaluation Policy,¹ the end-of-project and mid-term performance evaluations will enable USAID/Guatemala Economic Growth Office to evaluate whether projects are achieving the desired results, and will help inform future project design, implementation, and effectiveness. These projects fall under two broad categories, the Feed the Future Initiative and the Global Climate Change Initiative. USAID/Guatemala is both a Feed the Future Initiative focus country as well as participant in the Global Climate Change initiative. These initiatives share a strong monitoring and evaluation component to track ongoing activities, measure the results, and make corrections as necessary.

The **Feed the Future Initiative (FtF)** is a country-led, multi-stakeholder initiative to reduce global hunger and end poverty in over 20 countries around the world, including Guatemala.² The world-wide initiative began in 2010, and will continue in Guatemala at least through 2016. Although they began before the FTF strategy was in place, all projects to be evaluated under this task order fall under the FtF strategy, except TIERRAS Land Conflict Resolution. USAID/Guatemala is focusing FtF projects on issues of "food security" for vulnerable populations, which most often include rural, indigenous communities. Food security is characterized as *access, utilization, and availability*. Food insecurity in Guatemala does not result from inadequate national or local food supplies (*availability*), but instead is caused by the inability of the poor to *access* food due to inadequate incomes, as well as by uninformed consumption decisions and feeding practices that lead to poor food *utilization*. FtF projects, therefore, focus on income generation and nutritional education for rural small households.

Current USAID/Guatemala projects for the **Global Climate Change Initiative (GCC)** include using sustainable landscapes funding to continue the Mission's long-term commitment to market-driven conservation and sustainable forestry management in the Maya Biosphere Reserve and other important forested landscapes in the country. The Maya Biosphere Reserve and similar protected areas serve as important areas for carbon sequestration. The Forestry Enterprises in Guatemala project and the Community Tourism Alliance project, implemented by Rainforest Alliance and Counterpart International, fall under GCC guidance.

C.2 SCOPE OF WORK

This Task Order requires the contractor to evaluate the effectiveness of USAID/Guatemala Economic Growth Office projects at the strategic and individual project levels to validate or improve USAID's approach and to learn from results. Performance evaluations of these projects will look at the high-level results as they relate to each project's objectives³ (See in Attachment J.1). This portfolio consists of agricultural and environmental value chain projects supporting Strategic Objective 2 "Open, Diversified, and Expanding Economies" under the USAID/Guatemala strategy. The end-of-project and mid-term evaluations will also inform new project implementation under the new five-year Country Development and Cooperation Strategy (CDCS)⁴. The success of these project components will heavily influence upcoming FtF and

¹ <http://transition.usaid.gov/evaluation/USAIDEvaluationPolicy.pdf>

² For more information, see <http://www.feedthefuture.gov>

³ Annex III of USAID/Guatemala FtF Multi-year strategy

⁴ The CDCS for Guatemala is pending approval as of February 2012

GCC strategy implementation. As such, USAID/Guatemala needs to thoroughly understand their achievements.

<u>Project Information – End-of-Project Evaluations</u>				
Projects To Be Evaluated	Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises	Competitive Enterprises in Coffee	Forestry Enterprises in Guatemala	Community Tourism Alliance
Agreement #	520-A-00-05-00009-00	520-A-00-06-00103-00	520-A-00-06-00099-00	520-A-00-06-00092-00
Award Dates	October 2004 – September 2012	June 2006 – September 2012	September 2006 – September 2012	April 2006 – September 2012
Total Estimated Cost	\$10,000,000	\$5,000,000	\$7,700,000	\$6,700,000
Implementing Organization	AGEXPORT	ANACAFE	Rainforest Alliance	Counterpart International
Agreement Officer's Representative	Glenda de Paiz	Glenda de Paiz	Maria Teresa Robles	Maria Teresa Robles

<u>Project Information – Mid-term Evaluations</u>		
Projects To Be Evaluated	Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs	TIERRAS / Land Conflict Resolution
Agreement #	520-A-00-07-00216-00	520-A-00-07-00225-00
Award Dates	September 2007 – February 2014	September 2007 – September 2013
Total Estimated Cost	\$2,600,000	\$2,200,000
Implementing Organization	Mercy Corp / WalMart	Mercy Corp
Agreement Officer's Technical Representative	Glenda de Paiz	Maria Teresa Robles

The Contractor shall conduct a performance evaluation of six USAID/Guatemala Economic Growth Office's projects in achieving their stated objectives. The Contractor shall prepare **end-of-project** performance evaluations for four rural value chain projects which will end September 30, 2012: the Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises project implemented by the Guatemalan Association of Exporters (AGEXPORT), the Competitive Enterprises in Coffee project with the National Coffee Association (ANACAFE), the Forestry Enterprises in Guatemala project with Rainforest Alliance, and the Guatemala Community Tourism Alliance with Counterpart International. The Contractor will also prepare **mid-term** performance evaluations of two ongoing projects: the Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs (IMARE) project, a public-private partnership between USAID, and Mercy Corps/Wal-Mart for horticultural value chains; and TIERRAS Land Conflict Resolution project implemented by Mercy Corps in the departments of Alta Verapaz and Quiche.

The six performance evaluations shall be split into two final reports, although the much of the expertise needed for evaluation will cut across the projects. The first report is an end-of-project performance evaluation of the four rural value chain projects ending in September of 2012, and the second is a mid-term performance evaluation of two very different projects implemented by the same partner, Mercy Corps. The needs of these two activities are different because of the projects' implementation phases, so they are discussed separately below.

THE END-OF-PROJECT PERFORMANCE EVALUATIONS SHALL:

- (a) Examine the effectiveness and high-level results of projects implemented by AGEXPORT, ANACAFE, Rainforest Alliance, and Counterpart International as defined in their respective cooperative agreements, which will be provided upon award of this evaluation Task Order. The Contractor shall assess achievements for each project. If objectives have not been met—due to either over- or under-achievement—findings, conclusions and recommendations in these areas should be addressed in the final report. An acceptable report should meet the following requirements as per the USAID Evaluation policy:
- Evaluation findings should be presented as analyzed facts, evidence and data and not based on anecdotes, hearsay or the compilation of people's opinions.
 - Findings should be specific, concise and supported by strong quantitative or qualitative evidence.
 - Recommendations need to be supported by a specific set of findings.
 - Recommendations should be action-oriented, practical and specific, with defined responsibility for the action.

The key approaches to be evaluated are: introducing small agricultural producers, community forestry concessions and handicraft producer groups to value added activities and linking them to larger markets; increasing incomes and improving household food consumption decisions to combat food insecurity; and increasing agricultural sector growth to increase economic activities of the non-farm sectors of the same communities—causing a spillover effect of USAID projects. The projects also seek to increase effectiveness of the local groups with which they work. In the cases of the Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises and the Competitive Enterprises in Coffee projects, the awards attempt to improve the project

management capacity of AGEXPORT and ANACAFE and improve the nutritional outcomes for beneficiaries. The Contractor will address the organizational capacity of these groups to carry out this work, including adequate staffing, equipment, and internal processes and procedures. The Contractor shall refer to the projects' Work Plans and results frameworks for specifics.

- (b) Test the development hypothesis put forth in the "Mellor Model" of agricultural growth as a strong driver of poverty reduction and job creation both through agricultural production and supporting small-scale rural non-farm activities in the Altiplano region of Guatemala⁵;
- (c) Examine effectiveness by comparing each project's actual achievements with its respective work plan and results framework targets and goals. Where findings suggest that projects have been ineffective at reaching their objectives, the contractor will seek to: a) determine explanations as to why and whether the cause is in design or in implementation, and b) make design and implementation recommendations for consideration in future Mission programming.

And

- (d) As Guatemala is an FtF Focus country, the evaluation must also address the objectives of the Mission's FtF Multi-year Strategy. The end-of-project performance evaluations, therefore, will also address the activities incorporating more vulnerable populations. These activities include lower-end value chain producers, women, AGEXPORT's sub-awards with the Institute of Nutrition for Central America and Panama--INCAP (nutrition) and Vital Voices (gender inclusion) and ANACAFE's relationship to Funcafe (rural development).

The following evaluation questions are illustrative. If the Contractor sees fit, the Contractor is encouraged to revise and refine the questions to best suit the goals of these evaluations.

Project Results and Sustainability:

- Have projects met high-level objectives in the areas of income generation, poverty reduction, and improved employment opportunities?
- What are the perceived effects on household malnutrition of IMARE and the sub-awards with Funcafe and INCAP? If there is an effect, how is that effect explained?
- Are the projects promoting sustainable activities; what support will be needed for the associations to continue providing benefits to their members?

Institutional capacity building:

- By using local organizations as the prime implementing partners in the cases of AGEXPORT and ANACAFE, have the capacities of those partners to identify and cultivate small producer groups improved? Has their organizational planning and implementation of funds improved? Are improvements likely to be lost if USAID support were no longer available?
- Has the internal management of small agricultural and handicraft producer groups, tourism-related service providers and community forestry concessions improved due to project efforts?

⁵ Sectoral Distribution Model of Employment Growth in the Guatemalan Highlands, USAID 2006.

Gender and Underrepresented Populations:

- Have women been integrated into farming activities, producer association management, or both? If so, have these interventions affected poverty or the prevalence of hunger and malnutrition in those communities?
- Assuming women's participation in producer associations, what effects are seen at the household-level—i.e. greater involvement with purchasing decisions or changes in household decisions concerning family planning?
- Did projects reflect the applicable recommendations made by the USAID/Guatemala Gender Assessment (March 2009)? Specifically, did USAID provide resources for implementing partners to incorporate recommendations into work plans; did the implementing partners train their personnel in gender-related issues; did the project make women's membership and participation in decision-making part of the organizational strengthening for producer groups; did the project include diversity as a criterion for producer group selection; and did the project identify viable women's producer groups?

The intended audiences for the end-of-project performance evaluations will be USAID/Guatemala—primarily the Economic Growth and Health and Education offices; those USAID implementing partners to be evaluated under this Task Order; and Government of Guatemala (GoG) entities—such as the Ministry of Agriculture, Livestock and Food (MAGA in Spanish); Secretariat for Food Security and Nutrition (SESAN in Spanish); the GoG Ministry of Economy's National Competitiveness Program (PRONACOM in Spanish); and the National Council of Protected Areas (CONAP in Spanish). The evaluations will also be provided for informational purposes to USAID/Washington—including the Bureau of Food Security, the Policy Planning and Learning office, and Economic Growth, Agriculture and Trade Bureau's Natural Resources Management office; and international donor partners—specifically those with interest in value chain work such as DANIDA, the European Commission, the World Bank, and the Inter-American Development Bank.

While the end-of-project and mid-term evaluations will be shared and discussed with the illustrative groups mentioned in this section, USAID/Guatemala also requires the contractor to prepare and give a **formal presentation of the findings** from the four end-of-project evaluations. This presentation would be to open to the general public and the press in Guatemala City following completion of the final report and completion/close out of the projects themselves. The presentation will be an opportunity to discuss USAID's work in Guatemala, demonstrate USAID's commitment to transparency, and foster public debate on development projects working in food security, value chains, and land dispute resolution. The Contractor is also encouraged to suggest audio/visual materials to compliment the final report and presentation.

THE MID-TERM PERFORMANCE EVALUATIONS SHALL:

- (a) Examine the performance to-date of the IMARE project implemented by Mercy Corps/Wal-Mart and the TIERRAS Land Conflict Resolution project also implemented by Mercy Corps. While the IMARE project focuses on income generation, poverty reduction and improved nutritional status of beneficiaries, TIERRAS seeks collaborative resolution of land conflicts in the departments of Alta Verapaz and Quiche. Both projects also seek to improve local capacity of public and private partners—in the case of IMARE with local producer associations, and in the case of TIERRAS with local advocacy networks and Land Affairs Offices.

The Contractor shall assess the performance and achievements for each project against targets—both as listed in the projects' Performance Monitoring Plans (PMPs) and Work Plans. While this exercise is not an audit of data quality, the PMPs and Work Plans should be used as a reference to identify areas that need to be investigated by the evaluation team. Findings, conclusions and recommendations are expected for both project performance of activities in Work Plans as well as other activities on which the projects could be working. For example, if the project in question is devoting a significant portion of its time to activity X under the Work Plan, is the project meeting the objectives agreed to under activity X. And separately, would the projects be more effective if it addressed other issues through activity Y—which is not part of the current work plan. An acceptable report should meet the following requirements as per the USAID Evaluation policy:

- Evaluation findings should be presented as analyzed facts, evidence and data and not based on anecdotes, hearsay or the compilation of people's opinions.
- + Findings should be specific, concise and supported by strong quantitative or qualitative evidence.
- Recommendations need to be supported by a specific set of findings.
- Recommendations should be action-oriented, practical and specific, with defined responsibility for the action.

(b) Analyze any implementation problems, and review institutional capacities of the organizations.

The following evaluation questions are illustrative. If the Contractor sees fit, the Contractor is encouraged to revise and refine the questions to best suit the goals of these evaluations.

Project Results and Sustainability:

- Are projects meeting targets under PMPs? Are deliverables on time according to Work Plans? If not what have been the impediments?
- Are projects addressing poverty reduction and employment generation, and conflict mitigation?
- What are the major constraints facing the project objectives?
- What resources will be necessary to continue project achievements after the projects end?

Institutional capacity building:

- + Has the internal management of local producer groups improved due to project efforts?
- Have projects had any effect on local government capacity; has increased organization of farmers (IMARE) or advocacy networks (TIERRAS) led to political strength that makes local governments more accountable to its citizens?

Gender and Underrepresented Populations:

- Have women been integrated into farming activities, producer association management, or both?

- What have female roles been in conflict resolution in Alta Verapaz and Quiche? Has women's ownership of land and access to land dispute resolution processes increased?
- Did projects reflect the applicable recommendations made by the USAID/Guatemala Gender Assessment (March 2009)? Specifically, did USAID provide resources for implementing partners to incorporate recommendations into work plans; did the implementing partners train their personnel in gender-related issues; did the project make women's membership and participation in decision-making part of the organizational strengthening for producer groups; did the project include diversity as a criterion for producer group selection; and did the project identify viable women's producer groups?

The intended audiences for the mid-term performance evaluations will be USAID/Guatemala—primarily the Economic Growth and Health and Education offices—and those USAID implementing partners to be evaluated under this task order.

C.3 EVALUATION METHODS

The Contractor must conduct evaluations using methods that generate valid and reliable evidence corresponding to the evaluation questions being asked. Both quantitative and qualitative methods should be employed when applicable. Evaluation methods should use sex-disaggregated data and incorporate attention to gender relations in areas such as the participation of women in leadership roles in producer associations and in community development councils or as conflict mediators. Methodological strengths and limitations will be communicated explicitly in the evaluation reports.

The Contractor will use similar analytical methods to conduct the mid-term and final evaluations, which will be outlined in the final work plan. The mid-term evaluations will place greater emphasis on findings, conclusions, and recommendations at the level of the project itself, while the final evaluations will focus more on findings, conclusions, and recommendations for high-level project results and future projects design.

Data sources should include, but are not limited to, field visits, in-person interviews, direct observations, as well as relevant USAID, GoG, and private sector reports and documents (for example, any articles published by Guatemalan Universities such as Instituto Agricultura, Recursos Naturales y Ambiente, Guatemalan think tanks such as La Asociacion de Investigacion y Estudios Sociales and Centro de Investigaciones Economicas Nacionales, or institutions such as International Food Policy Research Institute.

Evaluation methods should include but are not limited to the following:

1. Documents and secondary data sources: The Contractor will review the relevant literature related to economic growth in Guatemala, and will arrive in Guatemala versed in the FtF and GCC Initiatives and their supporting literature, including the Mellor Model of poverty reduction in the Altiplano, the Guatemala Country Strategic Plan, and the Feed the Future Multi-year Strategy. The literature review will also include: the guidelines for monitoring and evaluating FtF programs, USAID's new Gender Policy, and an understanding of the centrally managed global database in the USAID Bureau for Food Security—which is used to support USAID field mission M&E programs in tracking and reporting progress toward FtF targets. The entire team will review the Mission Gender Assessment and the Team benefits from having the Assessment's author, Virginia Lambert, as a Team member. Most importantly, the Team will systematically

review project documents provided by USAID/Guatemala for each project, including quarterly and annual reports, work plans, and performance indicator data.

2. Individual and focus group interviews with beneficiaries and other stakeholders: The Contractor will interview the USAID Agreement and Contracting Officer's Representatives (AOR & COR), Project COP and staff members, other donors (particularly those with agricultural or value chain projects), private sector buyers, key USG officials, and local community development councils. In addition, the Team will conduct structured individual and focus group interviews with a sample of individual Program beneficiaries and other stakeholders. **Table 1** below provides an illustrative list of beneficiaries and stakeholders to be interviewed for each project. It is essential that the team interview both women and men in beneficiary and stakeholder groups to ensure that perspectives from both sexes are integrated.

Table 1: Illustrative List of Beneficiaries and Stakeholders

Program	Beneficiaries	Other Stakeholders
Access to Dynamic Markets for Rural Small and Medium Enterprises	<ul style="list-style-type: none"> Small male- and female-headed producer households and workers, particularly in high value crops 	<ul style="list-style-type: none"> Private firms and market intermediaries with interest in quality high value produce for domestic and export sale
Competitive Enterprises in Coffee	<ul style="list-style-type: none"> Small rural producers of specialty coffee or other commodities (typically families) 	<ul style="list-style-type: none"> Local and regional producer and marketing organizations and local community based organizations (CBOs) supporting improved household consumption/nutrition
Forestry Enterprises in Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> Small and medium-scale forestry concessionaries Mayan Biosphere Reserve (MBR) communities 	<ul style="list-style-type: none"> CBOs particularly in the areas with potential for introducing sustainable income-generating forestry practices—product harvesting, nature tourism
Community Tourism Alliance	<ul style="list-style-type: none"> Local community and rural-based tourism service providers (e.g., guides, concessionaires) 	<ul style="list-style-type: none"> Local tourism boards in Peten, Alta Verapaz, Solola, and Quetzaltenango
Inclusive Market Alliance for Rural Entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> Small rural farmers and farmer marketing organizations with high value specialty produce 	<ul style="list-style-type: none"> Urban supermarket chains and other agribusinesses that process and market high value, locally produced food
Tierras/ Land Conflict Resolution	<ul style="list-style-type: none"> Displaced persons/households with pending land use/ownership claims or disputes to be resolved 	<ul style="list-style-type: none"> GoG Office of Agrarian Affairs (SAA) NGOs and CBOs in El Quiche and Alta Verapaz COCODES and Municipal planning offices Mediation centers supported by SAA and municipalities

Because time is limited for analysis of respondent information collected in the field, the Contractor will design basic, easy-to-administer interview guides that elicit information that can be scored/indexed. These will largely be based on qualitative scores (e.g., "Do you agree with the statement that..." 1) not at all 2) somewhat 3) fully). Interview guides will also include open-ended questions designed to capture respondents' unprompted perceptions of the programs.

3. Field Visits to project sites: The Contractor will focus its field visits mainly in the Western Highlands with trips to El Quiche and Alta Verapaz. The Contractor will conduct its site visits largely to interview beneficiaries and stakeholders in their program setting (as outlined above in number 2), but also to observe sites where projects are underway, and to collect additional documentation and information as feasible. This is an opportunity to systematically corroborate, or dispute, initial findings.

During site visits, the Contractor will collect data using a structured field visit guide to assure uniformity of coverage across sites. The guide will outline the specific changes that need to be verified, people to meet with, and tasks or activities to be observed. In developing a site visit plan to collect the data listed above in numbers 2 and 3, the Contractor will consult with USAID and the program implementers on our methodology for selecting sites to visit. Since time for field site visits is limited, The Contractor will follow the steps below to determine the sample frame from the population project sites:

- Exclude from its sampling those sites where programs or program components have not yet had sufficient time to produce demonstrable results/outcomes.
- From the remaining possible sites to visit, select a stratified sample of suitable size to visit for each of the programs that assures a balance of female-to-male participants (as a proportion of the total beneficiaries), keeping in mind timeline and travel logistics.
- Review the list in consultation with USAID to ensure representation from all relevant project/components that should be observed. If some components are not represented, The Contractor will make substitutions as needed.

4. Review quantitative data as available and applicable: Where available and applicable, The Contractor will review national or regional data through sources such as the National Agricultural Survey (ENA in Spanish) and the National Survey on Infant and Maternal Health (ENSMI in Spanish), and USAID's recent Women's Empowerment in Agriculture Index⁶ may be applicable to evaluations. These data would be used not to attribute project effects, but to provide context for the data collected. For example, data on child stunting from the ENSMI could aid in understanding nutrition levels in communities where the programs/projects are functioning.

END OF SECTION C

⁶ <http://feedthefuture.gov/article/release-womens-empowerment-agriculture-index>

Anexo B: Herramientas de evaluación

Guías de Recolección de datos y de entrevistas utilizadas

Empresas competitivas en café (ANACAFE) y Acceso a mercados dinámicos para empresas rurales pequeñas y medianas (AGEXPORT)

Guía de entrevista para socios ejecutores (Directores de proyecto, personal técnico y de campo y consultores)

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Título/Puesto/Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: DESEMPEÑO E IMPACTO DEL PROYECTO

<p>1. ¿Cuáles fueron los <u>principales logros</u> del proyecto que ha visto o vivido?</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué pruebas puede suministrar al para demostrar las mejoras que puede atribuirle al proyecto en los ingresos de los participantes, el empleo, la participación según el género, la seguridad alimentaria en el hogar, la nutrición infantil, la producción o prácticas de comercialización? ¿Cuáles fueron los resultados no esperados ya sean favorables o adversos? ¿Cuál fue el sistema de M&E utilizado? ¿Cómo se escogieron los beneficiarios?• ¿Cómo abordó el proyecto la Iniciativa Alimento para el Futuro (FtF) especialmente en relación con la incorporación de “poblaciones vulnerables”?• ¿En qué aspectos el proyecto (o los socios) no cumplió con las expectativas en el logro de sus objetivos o metas de resultados? ¿En qué aspectos el proyecto (o los socios) superó las expectativas? ¿Han ocurrido consecuencias involuntarias o resultados inesperados de las actividades del proyecto? ¿Qué fueron? ¿Habían cambios al diseño del proyecto durante su implementación incluyendo cambios en las condiciones externas?
<p>2. <u>Sostenibilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Qué ha hecho el proyecto para mejorar la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones locales participantes tanto a nivel comunitario como empresarial (comercialización, producción, servicios)?

- ¿Qué pruebas puede suministrar para demostrar que el proyecto ha mejorado la capacidad de las organizaciones participantes para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Con organizaciones comunitarias? Obtención de ingresos operativos de miembros beneficiarios o donantes, además de USAID o USG.

3. **Para implementación de componentes, actividades e intervenciones del proyecto**

- ¿En qué aspecto no ha cumplido las expectativas de implementación? ¿Superó las expectativas? ¿Cuáles son aún sus debilidades? ¿Fortalezas? ¿Qué correcciones se han hecho (o necesitan hacerse) para...?
- ¿Coordinación y comunicaciones entre los socios del proyecto respecto a la implementación interna?
- ¿Coordinación y comunicaciones con USAID y otras agencias y programas USG respecto a la implementación externa?
- ¿Qué lecciones aprendidos hay o que mejores prácticas se han identificado durante la implementación del proyecto para mejorar el diseño/implementación de proyectos en el futuro?

4. **Formación de capacidades institucionales**

- Donde se aplica, ¿Qué pruebas están disponibles que muestra una capacidad organizativa mejorada entre los grupos y las instituciones locales participantes que pueda atribuirse a las actividades del proyecto?
- ¿Qué grupos beneficiarios han pasado de un estado legal informal a uno más formal y a operaciones más sistemáticas durante su participación en el proyecto?
- ¿Qué han sido los resultados para las instituciones locales participantes?

5. **Género y poblaciones subrepresentadas**

- ¿De qué forma abordó el proyecto el tema de la participación equitativa de géneros y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿El personal del proyecto recibió capacitación sobre género? ¿Quiénes y qué tipo de capacitación?
- ¿Qué recursos suministró USAID para ayudarlo a incorporar las recomendaciones de evaluación de género en sus planes de trabajo e implementación?
- ¿El proyecto incluyó la membresía y la participación de las mujeres en la toma de decisiones como parte de la formación de fortalezas organizativas para los grupos de productores?

- ¿Incluyó el proyecto a la diversidad como un criterio para la selección de grupos de productores?
- ¿Qué medidas especiales tomó el proyecto para promover grupos de productores de mujeres viables?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

ANACAFE:

- Al final del proyecto se espera que aproximadamente 45 (78) organizaciones de pequeños productores de café puedan aplicar tecnología agrónoma a sus plantaciones a fin de mejorar la productividad del café, la sostenibilidad y el rendimiento de producción.
- Un objetivo principal será intentar aumentar el rendimiento de los pequeños productores a escala desde los actuales 4,8 quintales por manzana en aproximadamente el 20 %, es decir, a 5,8 quintales por manzana (y lograrlo sin inversión de capital adicional de un banco ni crédito intermedio).
- Al final de esta continuación de actividades, ANACAFE habrá reconvertido y mejorado con éxito su funcionamiento y la calidad de los granos de café en al menos 15 (40) molineras húmedas de pequeños grupos de café con asistencia de acuerdo con esta extensión.
- Al final de esta continuación de actividades, aproximadamente 45 grupos con asistencia de acuerdo con esta enmienda habrán podido cumplir con las normas nacionales (Ley de aguas residuales) y también habrán podido cumplir con los requerimientos de diversas certificaciones y programas de control de calidad.
- Al menos 30 organizaciones nuevas más unas 15 organizaciones que reciben el respaldo del actual acuerdo de cooperación pueden cumplir con los objetivos de producción y comercialización para cada una de estas áreas: es decir, aumento de producción del 20 % (4,8 quintales de pergamino por manzana a 5,8 quintales por manzana)
- Al finalizar el proyecto, al menos 45 organizaciones dispondrán de sistemas estructurados de contabilidad en funcionamiento.
- Identificación de 2 o 3 agentes/compradores intermediarios a quienes los productores en pequeña escala puedan vender directamente a un precio mayor que el que recibían previamente.

- Identificación de al menos un productor/exportador principal de café por región que esté interesado en colaborar con grupos de producción a pequeña escala respecto a talleres de control de calidad y potenciales acuerdos de comercialización conjunta para el beneficio de los pequeños productores, así como un mayor volumen y beneficios medioambientales para el productor mayor.
- ANACAFE contactará al menos a ocho compradores potenciales, empresas tostadoras o intermediarios para una visita a los grupos de productores a pequeña escala que reciben asistencia.
- A partir de la experiencia de la *Asociación Chajulense*, ANACAFE identificará y fortalecerá al menos a una asociación de grupos de productores pequeños de café que pueda implementar un modelo similar de forma que, al finalizar el proyecto, cuente con las fortalezas y los contactos necesarios para comercializar su café directamente.
- Se organizarán mesas redondas de negocios entre los productores locales a fin de determinar la cantidad y calidad de producto que puede ofrecerse al mercado. El proyecto sacará provecho de las relaciones con exportadores y productores de café nacionales que puedan brindar apoyo técnico para los grupos de productores al momento de comercializar su café.
- Se certificará a un mínimo de 175 pequeños productores de café (asociados jóvenes) en técnicas y prácticas de productividad, así como en gestión de negocios y competitividad.
- Se capacitará (corto plazo) a un mínimo de 800 productores mediante el “Programa Aprender a competir mejor” de ANACAFE.
- Se equipará de forma adecuada a al menos 30 nuevas organizaciones de pequeños productores de café con muebles de oficina y equipos informáticos básicos, y se les brindará capacitación sobre su uso.
- ANACAFE implementará actividades para reducir o respaldar la reducción de la vulnerabilidad de sistemas humanos o naturales respecto a los impactos en el cambio climático y riesgos relacionados con el clima (adaptación/cambio climático global). A modo de ejemplo, las actividades incluirán: técnicas de conservación del suelo y actividades relacionadas con la gestión de cuencas.
- Al menos 45 grupos de productores se beneficiarán de los recursos invertidos para implementar las prácticas culturales para proteger y gestionar los recursos naturales (barreras vivas, protección de cuencas)
- Se preparará material de aprendizaje para informar a los grupos de productores acerca de la importancia de la gestión integrada de cuencas y el cambio climático.

AGEXPORT:

- Cantidad de nuevas empresas rurales que reciben asistencia de USAID para mejorar sus prácticas de administración: 40
- Nuevas ventas de bienes y servicios resultantes de los programas de USAID: \$5,0 millones
- Nuevas ventas de bienes y servicios según la certificación medioambiental: \$1,5 millones
- Cantidad de nuevas alianzas en la cadena de valor: 30
- Cantidad de hogares rurales que se benefician directamente de las intervenciones de USAID: 1.500
- Cantidad de puestos de trabajo generados como resultado de los programas de USAID (el equivalente a un trabajo de tiempo completo por un año): 4.000
- Cantidad de nuevas empresas certificadas o en proceso de obtener certificación: 20
- Cantidad de nuevas tecnologías o prácticas de gestión puestas a disposición para la transferencia como resultado de la asistencia de USAID: 5
- Cantidad de personas capacitadas en comercio y en formación de capacidad de inversión: 2.000
- Cantidad de mecanismos de diálogo público-privado utilizados como resultado de la asistencia de USAID: 5
- Cantidad de empresas que reciben asistencia para invertir en tecnologías mejoradas: 40
- Cantidad de organizaciones de productores que reciben asistencia de USAID: 70
- Cantidad de individuos que han recibido capacitación a corto plazo sobre la productividad del sector agrícola con respaldo de USAID: 1.500
- Cantidad de asociaciones/organizaciones de mujeres que recibieron asistencia como resultado de las intervenciones respaldadas por USG: 5

GUIA DE ENTREVISTA PARA INFORMANTES CLAVE

(ENCUESTADOS FAMILIARIZADOS CON EL PROYECTO)

Puntos de debate:

- USAID busca aprender la forma en que puede mejorar la efectividad de sus programas para reducir la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y aliviar el cambio climático global, especialmente en el altiplano occidental de Guatemala.
- Para la planificación futura, estamos evaluando formas en que el proyecto:
 - Ha aumentado los ingresos de los pequeños productores globales,
 - Ha aumentado el acceso a los mercados, diseño de productos y servicios financieros para las PYME,
 - Ha utilizado de forma estratégica las alianzas público-privadas,
 - Ha generado empleo en empresas agrícolas y otras empresas rurales,
 - Ha aumentado el rol de las mujeres en las empresas rurales como tomadoras de decisiones, usuarias de crédito y participantes en los ingresos rurales.

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO

Nombre:	Título/Puesto/Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: RENDIMIENTO DEL PROYECTO

- ¿Cuáles fueron los principales logros del proyecto que ha visto o vivido?

Resultados: ¿Qué pruebas ha observado respecto a las mejoras que pueden atribuirse al proyecto en ingresos, empleo, participación según género, seguridad alimentaria, nutrición infantil, producción o ventas?

- Aumento de los ingresos de los pequeños productores globales
 - Aumento en el acceso a los mercados, diseño de productos y servicios financieros para las PYME
 - ¿Crearon empleo generalizado/ empleo sustentable?
- ¿Existió una diferencia entre el nivel de éxito al trabajar en diferentes niveles? (Es decir, PYME objetivo y organizaciones comunitarias que ya tenían algún tipo de potencial de éxito; o respecto a las poblaciones vulnerables o poblaciones subrepresentadas)

- **Resultados:** ¿Qué pruebas puede suministrar de que el proyecto ha mejorado la capacidad de las organizaciones participantes para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con el GOG? ¿Con el sector privado? ¿Comunidades locales? ¿Éxito para obtener nuevos ingresos de miembros beneficiarios, donantes o sector privado?

1. **Para resultados y objetivos del proyecto:** ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) no cumplió sus expectativas sobre lo que esperaba que se lograra? ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) superó sus expectativas de lo que esperaba que se lograra?

- ¿Ha aumentado los ingresos de las cadenas de café/horticultura? ¿De dónde provienen?
- ¿A dónde van? (¿qué puede atribuirse a Anacafe/Agexport?)
- ¿Existen ahora más beneficiarios que antes?
- ¿Están llevando a cabo algún tipo de prácticas de adaptación al cambio climático global?
- ¿Están utilizando nuevas rutas establecidas que Anacafe/Agexport haya ayudado a crear/comercializar?
- ¿Han llegado nuevas inversiones para mejorar la infraestructura de producción como resultado de la asistencia de Anacafe/Agexport?
- ¿Hay algún subproducto o efectos de multiplicación? Respecto a la cadena de valores, ¿qué la hace tan exitosa?

2. **Sostenibilidad**

- ¿Hay pruebas observables de que el proyecto haya aumentado la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones locales de turismo, comercialización, producción o servicios participantes?
- ¿Qué pruebas existen de que la capacidad de las organizaciones participantes haya mejorado lo suficiente como para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Con organizaciones comunitarias? Obtención de ingresos operativos de miembros beneficiarios o donantes, además de USAID o USG.

- ¿Qué ocurrirá con las actividades/organizaciones ahora que el proyecto está finalizando?
- ¿Qué sería un seguimiento ideal después de que finalice el proyecto y en qué aspectos debería ser diferente?

3. Formación de capacidad institucional

- De corresponder, ¿qué pruebas están disponibles de que exista una capacidad organizativa mejorada entre los grupos y las instituciones locales participantes que pueda atribuirse a las actividades del proyecto?
- ¿Qué grupos beneficiarios han pasado de un estado (legal) más informal a uno más formal y a más operaciones sistemáticas durante su participación en el proyecto?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Nota: Estas preguntas pueden realizarse de forma individual o en grupos de enfoque de los participantes beneficiarios del proyecto (productores, proveedores de servicios, jefes de hogar, hombres y mujeres).

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO

Nombre:	Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: EXPERIENCIA DEL ENCUESTADO CON EL PROYECTO

1. ¿Qué participación ha tenido en el proyecto? (p. ej., miembro del grupo productor, participante de curso de capacitación, etc.)
2. ¿De qué forma lo ha beneficiado esta participación? (p. ej., empleo, ingresos, seguridad alimentaria, empoderamiento, etc.).
3. ¿Cuáles fueron los principales logros del proyecto que ha visto en otros participantes? ¿Qué ha oído decir a otros participantes acerca del proyecto? ¿Y a otros que NO han participado en el proyecto?
4. ¿El proyecto ha mejorado la organización de la que usted es miembro? ¿De qué forma? ¿Ha tenido un rol de liderazgo en la organización de la que usted es miembro?
5. ¿Qué ocurrirá cuando el proyecto finalice este mes? Si el proyecto continuara, ¿de qué formas le gustaría que el proyecto lo ayudara ahora? ¿Por qué?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

- ¿Los grupos funcionarán de acuerdo a un régimen legal en el sector comercial?

- ¿Tendrán los grupos las herramientas comerciales para su funcionamiento diario y para la toma de decisiones (plan de negocios, plan de comercialización, herramientas contables)? ¿Implementarán buenas prácticas comerciales?

- ¿Tendrán los grupos conocimientos técnicos sólidos y las capacidades en sus segmentos de producción respectivos? ¿Respecto a las prácticas de adaptación al cambio climático? P. ej., prácticas de conservación del suelo y gestión de cuencas.

- ¿Tendrán los grupos una visión a largo plazo para la consolidación de su plan comercial estratégico, desarrollo de marca y alianzas estratégicas con otros productores?

- ¿Los grupos mantendrán relaciones comerciales a largo plazo con compradores nacionales, regionales e internacionales y tendrán contratos de compraventa por al menos \$50.000 (caso AGEXPORT) por año?

- ¿Estarán los grupos certificados o en proceso de obtener la certificación? ¿O estarán aplicando buenas prácticas de agricultura selectas?

- ¿Tendrán los grupos conocimiento básico de la gestión de riesgos medioambientales?

- ¿Habrán los grupos aumentado sus posibilidades de acceder a créditos formales?

- ¿Los grupos se integrarán a federaciones, asociaciones o cámaras de comercio a nivel nacional o regional que los conectarán con la dinámica del mercado internacional y acelerarán el proceso de acceso a los mercados internacionales?

- ¿Tendrán estos grupos inversiones en producción que multiplicarán el valor de sus inversiones y reducirán su vulnerabilidad medioambiental (molienda húmeda para el procesamiento del café, invernaderos, irrigación por goteo, etc.)?

- ¿Tendrán estos grupos las capacidades y acceso a la información y tecnologías de comunicación?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO

ENMIENDA: HIPÓTESIS MELLOR

Nota: Estas preguntas pueden realizarse de forma individual o en grupos de enfoque de los participantes beneficiarios del proyecto (productores, proveedores de servicios, jefes de hogar, hombres y mujeres).

Entrevistador: _____

Fecha: _____

Lugar: Departamentos FTF: Sí No

PARTE 4: USO DE MAYORES INGRESOS QUE DERIVAN DE LA PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO

1. ¿Aumentó su ingreso como resultado de su participación en el proyecto? Sí No
2. Si la respuesta a la pregunta 1 es sí: ¿en qué gastó la mayor parte de los ingresos adicionales? (EL ENTREVISTADOR DEBE SOLICITAR A LOS ENCUESTADOS QUE ELIJAN UNA SOLA RESPUESTA).
 - a. Compra de insumos agrícolas
 - b. Educación de los hijos
 - i. (de ser así, niños niñas ambos)
 - c. Animales de granja: pollos, cerdos, etc.
 - d. Equipamiento para el hogar, refrigerador, microondas, etc.
 - e. Vehículos, camionetas pick-up, etc.
 - f. Radio, televisión, otros productos de consumo
 - g. Reparaciones o mejoras a la casa
 - h. Otro (describir) _____)
3. Si la respuesta a la pregunta 1 es sí: ¿en qué gastó la segunda mayor parte de los ingresos adicionales? (EL ENTREVISTADOR DEBE SOLICITAR A LOS ENCUESTADOS QUE ELIJAN UNA SOLA RESPUESTA).
 - a. Compra de insumos agrícolas
 - b. Educación de los hijos
 - i. (de ser así, niños niñas ambos)
 - c. Animales de granja: pollos, cerdos, etc.
 - d. Equipamiento para el hogar, refrigerador, microondas, etc.
 - e. Vehículos, camionetas pick-up, etc.
 - f. Radio, televisión, otros productos de consumo
 - g. Reparaciones o mejoras a la casa
 - h. Otro (describir) _____)
4. Si la respuesta a la pregunta 1 es sí: ¿en qué gastó la tercera mayor parte de los ingresos adicionales? (EL ENTREVISTADOR DEBE SOLICITAR A LOS ENCUESTADOS QUE ELIJAN UNA SOLA RESPUESTA).
 - a. Compra de insumos agrícolas
 - b. Educación de los hijos
 - i. (de ser así, niños niñas ambos)
 - c. Animales de granja: pollos, cerdos, etc.
 - d. Equipamiento para el hogar, refrigerador, microondas, etc.
 - e. Vehículos, camionetas pick-up, etc.
 - f. Radio, televisión, otros productos de consumo
 - g. Reparaciones o mejoras a la casa
 - h. Otro (describir) _____)

Empresas de silvicultura en Guatemala (Rainforest Alliance)

Guía de entrevista para socios ejecutores (Directores de proyecto, personal técnico y de campo y consultores)

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Título/Puesto/Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: DESEMPEÑO E IMPACTO DEL PROYECTO

1. ¿Cuáles fueron los principales logros del proyecto que ha visto o vivido?
 - ¿Qué pruebas pueden suministrar respecto a las mejoras en:
 - Participantes
 - Ingresos
 - Empleo
 - Participación de las mujeres en la toma de decisiones
 - Seguridad alimentaria en el hogar
 - Nutrición infantil
 - Aumento o mejora de la producción o acuerdos de mercado que puedan atribuirse al proyecto.
 - ¿Existieron resultados no esperados?
 - a) Favorables:
 - b) Adversos:
 - ¿En qué aspectos no cumplió el proyecto las expectativas respecto al logro de sus objetivos?
¿Por qué?
 - ¿En qué aspectos el proyecto superó las expectativas? ¿Qué consecuencias involuntarias o resultados inesperados de las actividades del proyecto han ocurrido? ¿Por qué?
2. Sostenibilidad
 - ¿Qué ha hecho el proyecto para mejorar la sostenibilidad a largo plazo y qué pruebas o datos puede suministrar?

- ¿De qué forma considera que se ha otorgado poder a los participantes en sus empresas? ¿Qué pruebas y datos puede suministrar?
- ¿De qué forma considera que los participantes vinculan a su familia o comunidad con sus empresas? ¿Qué pruebas y datos puede suministrar?
- ¿Cuáles serían los próximos pasos básicos si el proyecto no continuara (estrategia)? ¿Qué pruebas y datos puede suministrar? ¿Han comenzado estas acciones?
- ¿Qué piensa que ocurrirá en 5 años? ¿Qué pruebas y datos puede suministrar?
- ¿Cree que el gobierno se involucrará para generar un efecto de réplica? ¿De qué forma?
- ¿Cuáles considera que serán los principales impactos que generarán las actividades del proyecto?
 - a) Negativas
 - b) Positivas

3. Para implementación de componentes, actividades e intervenciones del proyecto

- ¿Qué componentes, actividades o intervenciones no han cumplido con las expectativas? ¿Qué debilidades puede identificar con pruebas?
- ¿Qué componentes, actividades o intervenciones han cumplido con las más altas expectativas? ¿Qué fortalezas puede identificar con pruebas?
- ¿Qué porcentaje de las actividades/éxitos se atribuyen a iniciativas del proyecto? (sin incluir apalancamiento o apoyo a las iniciativas en proceso).

- ¿Cuál fue el factor más relevante de la estrategia interna de implementación del proyecto (con el equipo interno) y qué pruebas puede suministrar?
- ¿Cuál fue la estrategia externa de implementación (con USAID y otras agencias o programas) y qué pruebas puede suministrar?
- ¿Cuál fue la estrategia local de implementación (con participantes locales claves)? ¿Qué pruebas puede suministrar?
- ¿Qué lecciones ha aprendido durante la implementación del proyecto para un mejor diseño/implementación futura de este?

4. Formación de capacidad institucional

- ¿Qué pruebas existen para demostrar una mejor capacidad organizativa entre los grupos e instituciones participantes locales que puedan atribuirse a las actividades del proyecto?
- ¿Ha contribuido el proyecto a reducir las actividades ilegales/informales locales entre los sectores que el proyecto respalda?
- ¿Ha mejorado la calidad de los productos? ¿Qué pruebas puede suministrar?

5. Género y poblaciones subrepresentadas

- ¿Qué acciones específicas emprendió el proyecto para abordar problemas de género (subcontratos, expertos, capacitación, estudios, etc.)? ¿Qué pruebas puede suministrar?
- ¿Recibió el proyecto financiamiento adicional o recursos (de USAID u otros agentes) para incluir objetivos relacionados con el género? ¿Qué pruebas puede suministrar?
- ¿Qué indicadores de género/poblaciones subrepresentadas se incluyen en el PMP y los informes trimestrales y anuales?

- ¿Qué lecciones aprendió de ellos?
- ¿Cuál fue la estrategia de largo plazo? ¿Cómo se refleja esto en las actividades? ¿De qué manera promovió la participación de mujeres?
- ¿El proyecto estableció criterios/acciones específicas para identificar mujeres que puedan participar en los grupos productores? ¿Y en otras tareas?
- ¿Trabajó o trabaja el proyecto con un grupo de mujeres productores? ¿Para qué actividades específicas se contrataron mujeres o se alentó su participación?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/ n/ más o menos;
 Informado y con conocimientos = s/ n/ más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA INFORMANTES CLAVE

(EL ENCUESTADO CONOCE SOBRE EL PROYECTO)

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Título/Función/Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: RENDIMIENTO DEL PROYECTO

1. ¿Conoce el proyecto y sus objetivos?
2. ¿Cuáles son los principales resultados del proyecto que ha visto o experimentado?

Resultados: ¿qué pruebas ha visto respecto de la mejora de las organizaciones participantes en los siguientes aspectos?

- Ingreso familiar:
- Empleo:
- Participación de las mujeres en la toma de decisiones:
- Seguridad alimentaria:
- Nutrición infantil:
- ¿Producción o ventas atribuibles a la gestión del proyecto?

Resultados: ¿Qué pruebas puede suministrar para demostrar que el proyecto ha mejorado la capacidad de las organizaciones participantes de llevar a cabo actividades después de finalizado el apoyo al proyecto?

- ¿Eficacia administrativa?
- Coordinación y comunicación: Buena Regular Mala
- ¿Considera que ha habido transparencia en la implementación de actividades del proyecto?

- ¿Sabe si el proyecto estableció alianzas con instituciones GOG para comprometer su participación durante la implementación del proyecto?
- ¿Han participado el sector privado/las comunidades locales en la implementación del proyecto?
- ¿Considera que el proyecto ha sido exitoso respecto de la obtención de nuevos ingresos provenientes de beneficiarios miembro respaldados por el proyecto?
- ¿Cree que el proyecto o las actividades similares a las que este ha implementado deberían continuar? ¿Deberían ampliarse en la región? Sí No ¿Por qué?

4. Para resultados y objetivos de proyecto

- ¿Conoce/conocía los objetivos del proyecto?
- ¿En qué aspectos el proyecto no cumplió con sus expectativas respecto de lo que se creía que lograría?
- ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) han superado las expectativas respecto de lo que se creía que lograría?

5. Sostenibilidad

- ¿Qué pruebas ve que demuestren que el proyecto ha mejorado la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones locales participantes (organizaciones sólidas, mercados y producción estable, empresas de servicios)?
- ¿Qué pruebas existen de que la capacidad de las organizaciones participantes ha mejorado lo suficiente como para llevar a cabo sus actividades después de que finalice el apoyo al proyecto?
- Eficacia administrativa
- Transparencia
- Compromisos con organizaciones GOG/sector privado/comunidades
- ¿Tiene otra fuente de financiamiento (miembros beneficiarios, otros donantes)?

6. Formación de capacidad institucional

- ¿Qué pruebas existen para demostrar una mejor capacidad organizativa entre los grupos e instituciones locales participantes que puedan atribuirse a las actividades del proyecto?

- ¿Qué grupos de beneficiarios se han convertido de un estatus informal a uno más formal (legal) y operaciones más sistemáticas durante su participación en el proyecto?

7. Género y poblaciones subrepresentadas

- ¿Cuántas mujeres participan en las organizaciones y en qué porcentaje? ¿Cómo se distribuyen las ganancias? ¿Existen arreglos especiales para promover la participación de las mujeres?
- ¿Considera que ha habido lineamientos o capacitación para incorporar mujeres en las actividades del proyecto?
- ¿Considera que las mujeres participan en las fases de producción, planificación, procesamiento y mercadeo? Ya sea pagado o no, ¿se considera trabajo familiar o relacionado con el trabajo de su esposo? ¿El proyecto ha promovido cambios recientemente?
- ¿Cree que las organizaciones son conscientes de la participación de las mujeres? ¿Están interesados en esta asunto?
- Durante las reuniones, ¿están presentes las mujeres? ¿Qué hacen? ¿Participan y aportan sus opiniones?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/ n/ más o menos;
 Informado y con conocimientos = s/ n/ más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

GUÍA DE ENTREVISTAS PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Nota: Estas preguntas se pueden realizar individualmente o en grupos de opinión a participantes beneficiarios del proyecto, es decir, productores, proveedores de servicios, jefes de hogar, hombres y mujeres.

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: EXPERIENCIA DEL ENCUESTADO CON EL PROYECTO

1. ¿Qué participación, p. ej. miembros de un grupo productor, participantes de cursos de capacitación, otros, ha tenido en el proyecto?
2. ¿Había participado en la organización antes?
3. ¿Qué lo motivó a participar o a convertirse en miembro de la organización?
4. ¿De qué manera lo ha beneficiado esta participación, p. ej. en el empleo, ingresos, seguridad de los alimentos, poder, otros?
5. ¿Cuáles han sido los principales logros del proyecto que haya visto o experimentado en otros participantes?
6. ¿Qué ha escuchado decir a otros participantes sobre el proyecto? ¿Otros que NO han participado en el proyecto?
7. ¿Ha mejorado el proyecto la organización de la cual usted es miembro?
¿En qué aspectos?
¿O de qué manera?
8. ¿Ha tenido un rol de liderazgo en la organización en la cual es miembro?

9. ¿De qué manera le gustaría que el proyecto lo ayude ahora? ¿Por qué?

10. Si el proyecto finalizara, ¿cree que la organización continuará?

11. ¿Cree que podría haber más organizaciones como la suya en otras comunidades del departamento?

12. Preguntas específicas para mujeres:

- ¿Cuándo se unió al grupo y por qué?
- ¿Qué tipo de trabajo realiza como productora?
- ¿Cuáles son los principales problemas que se le presentan? (crédito, semillas, transporte, cuidado de niños)
- ¿Conoce el proceso de la organización?
- ¿Cómo obtiene los alimentos para su familia? (Mercado, los produce en su casa, en una tienda local)
- ¿Cómo decide qué comprar? ¿Compran juntos o su esposo compra sus propios artículos?
- ¿Ha cambiado algo desde que trabajó/participó en la organización?
- ¿Qué sucede con las mujeres que aún no participan en la organización?
- ¿Por qué no lo hacen?
- ¿Cómo lleva a sus hijos a la escuela o a un médico?
- Si no trabaja en la organización, ¿qué trabajo realiza? ¿Trabaja en la tierra? ¿Le pagan?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado:

Cooperador y útil = s/ n/ más o menos;

Informado y con conocimientos = s/ n/ más o menos

LISTA DE SOCIOS DE IMPLEMENTACIÓN Y PARTES INTERESADAS DEL PROYECTO

Otros socios de implementación y partes interesadas	Breve descripción de las actividades que se realizan en respaldo al proyecto
SUBCONTRATOS	
Wildlife Conservation Society (WCS)	<p>Este subcontrato le permitió a WCS trabajar con Rainforest Alliance y USAID para fortalecer la protección de los bosques y la capacidad de conservación de la biodiversidad de CONAP, el Sistema Nacional de Prevención y Control de Incendios Forestales de Guatemala (SIPECIF) y las comunidades locales. WCS trabajó para conservar los bosques y la biodiversidad dentro de concesiones certificadas de bosques en la Reserva de la Biosfera Maya (MBR) del este. El subcontrato se centró en los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protección de los bosques, fortaleciendo la presencia en el campo para reducir la deforestación, los incendios, la extracción ilegal de recursos, ya sea de madera o de otro tipo, y la caza ilegal de animales silvestres. • Monitoreo biológico, facilitando una evaluación anual de la integridad ecológica de MBR, incluidos indicadores de medición clave.
Cluster Forestal	<p>Rainforest Alliance firmó un subcontrato con la Agrupación Forestal que se centró en mejorar la competitividad de SME, generar empleos y establecer alianzas comerciales de largo plazo. Además, CAFTA-DR/Environment respaldó la capacitación de las PYME especialmente en Petén, y entre los beneficiarios, se incluyeron miembros de la agrupación forestal que buscaban incrementar sus capacidades y exportaciones a países de CAFTA/DR, tales como los EE.UU. la República Dominicana.</p>
Empresa Forestal Comunitaria de Servicios del Bosque (FORESCOM)	<p>El proyecto respaldó esta empresa forestal comunitaria mediante el fortalecimiento de su estructura organizativa, la diversificación de sus productos, la estructuración de sus sistemas administrativos y contables y la formación de capacidad para procesar, brindar valor agregado y acceso al trabajo, fondos de</p>

	capital y capacidades de mercadeo.
Asociación de Reforestadores de Petén (ARP)	Rainforest Alliance trabajó conjuntamente con ARP para fortalecer su sistema de silvicultura, que ha tenido éxito en la recuperación de ecosistemas degradados a través de plantaciones forestales y el incremento del suministro de productos forestales sostenibles, fuera de áreas protegidas.
Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP)	El subcontrato firmado con ACOFOP le permitió a esta ONG brindar apoyo para consolidar el suministro de madera y NTFP de las concesiones forestales de la comunidad de RBM.
Fundación Naturaleza para la Vida (NPV)	Esta ONG ofrecerá capacitación en cuestiones de administración de bosques y certificación para los PYME de Petén centrados en las nuevas áreas a certificación para productos maderables y de otro tipo. NPV trabajará para preparar a las comunidades para la evaluación de certificación.
Organizaciones de segundo nivel y basadas en la comunidad	
FEDECOVERA, ASILCOM y Cooperativa Integral Samac	Mediante el trabajo en la región de Verapaces, Rainforest Alliance respaldó a estas organizaciones de segundo nivel y a sus miembros centrándose en: cosecha, procesamiento primario, organización del suministro de madera a la industria primaria, mantenimiento de bosques, certificación, ampliación del área certificada y fomento de la certificación de la cadena de custodia.
Asociación 48 Cantones	Rainforest Alliance brindó apoyo a la Asociación 48 Cantones para ampliar su capacidad de reforestación y promover su plataforma organizativa. El acceso al mecanismo financiero local existente fue respaldado para aprovechar programas como PINFOR y PINPEP. El Comité 48 Cantones de Totonicapán es un buen ejemplo de la estrategia de "fortalecimiento de grupos basados en la comunidad local". Se considera que Totonicapán tiene un alto grado de inseguridad alimentaria y una degradación de recursos naturales, especialmente dentro de los bosques. El Comité está promoviendo la conservación de los remanentes de bosques comunitarios y municipales, pero sus capacidades se vieron limitadas por no tener un

	mecanismo para generar recursos sostenibles.
Instituciones GoG	
CONAP	<p>Rainforest Alliance trabajó en estrecha colaboración con CONAP en cuatro áreas principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • garantizar la aprobación oportuna de planes anuales de operación y cosecha que afectan la adopción de especies y volúmenes por parte de los PYME para abastecer las órdenes de compra de los compradores. • Fortalecimiento de políticas para NTFP. El programa respaldó a CONAP en la implementación de un proceso participativo para desarrollar una estrategia para la comercialización sostenible de palma de xate y la incorporación de intermediarios de dicha especie en la cadena de valor a fin de administrar, cosechar y vender estas palmeras certificadas producidas de conformidad con planes de administración a largo plazo aprobados por CONAP. • Cumplimiento con CITES en relación con el inventario nacional de caoba, cedro y palisandro para evitar sanciones y posibles interrupciones en la cosecha, el procesamiento y la exportación. • El proyecto trabajó en estrecha relación con CONAP y otros socios en el proyecto de carbono forestal en concesiones certificadas de la Reserva de la Biosfera Maya para respaldar el desarrollo del proyecto y la operación del Fondo Fiduciario de Carbono Forestal, creado para representar los intereses de varias partes interesadas o propietarios de créditos de carbono forestal en desarrollo en la Zona de Usos Múltiples de Petén y que se ofrecerán en mercados voluntarios.
INAB	<p>Coordinación y aprovechamiento de fondos del programa PINFOR (Programa de Incentivos Forestales), que es el principal instrumento de política de INAB para promocionar la reforestación y la administración y protección de los bosques naturales. El proyecto trabajó en colaboración con socios de INAB y ONG como IUCN, en el Parque Nacional Laguna Lachuá, para destinar el financiamiento a mejorar los esfuerzos comunitarios para la obtención de una certificación de sus planes de administración forestal para productos de madera y de otro tipo y para respaldar el desarrollo de un proyecto piloto REDD+.</p>
MARN	Rainforest Alliance trabajó conjuntamente con MARN

	como principal agencia gubernamental para la Estrategia Nacional de Cambio Climático, a fin de respaldar los esfuerzos para desarrollar una Estrategia Nacional de Cambio Climático. La estrategia se centra en la mitigación del cambio climático y la adaptación a este, y facilitará el proceso de desarrollar, certificar, registrar y comercializar proyectos de carbono.
MINECO	MINECO es una fuente de apalancamiento para financiar la capacitación en el desarrollo de habilidades comerciales y la promoción del sector de PYME.
AGEXPORT	Rainforest Alliance trabajó conjuntamente con AGEXPORT para desarrollar cadenas de valor, mejorar las herramientas comerciales, vincularse con mercados y desarrollar iniciativas de carbono forestal. Después de la finalización del proyecto, la alianza se continuará implementando a través de un programa de cadena de valor financiado por el gobierno Danés.
Otras partes interesadas	
Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala (ARNPG)	ARNPG se centra en la creación de áreas protegidas de propiedad privada para mejorar los beneficios económicos de los bosques protegidos. El proyecto brindó asistencia a ARNPG para crear capacidad para ampliar su actual membresía y área protegida.
PRONACOM – Programa de Competitividad Nacional de Guatemala	El proyecto coordinó actividades con PRONACOM, quien brindó el financiamiento necesario para mejorar la competitividad de FORESCOM y de las comunidades que participan en el trabajo relacionado con NTFP (xate).
Grupo selecto de empresas privadas	Rainforest Alliance estableció alianzas y sociedades comerciales con empresas privadas, tanto nacionales como internacionales, como estrategia clave del proyecto.

Alianza de Turismo Comunitario (Counterpart International)

- 1. Lista de verificación para la revisión del documento**
- 2. Guía de entrevistas para socios de implementación**
- 3. Guía de entrevistas para informantes clave**
- 4. Guía de entrevistas para beneficiarios del proyecto**

Lista de verificación para la revisión del documento

Nota: Las siguientes preguntas están diseñadas para guiar a los evaluadores durante el proceso de examinación de los documentos impresos y electrónicos que se generaron durante la implementación del proyecto, ya sea por parte de sus representantes, terceros externos o investigadores y analistas que examinan cuestiones relevantes a las áreas de intervención de los proyectos en Guatemala. Consulte el Anexo C para obtener una lista de documentos preliminares básicos propuestos para revisión por parte de la evaluación.

En el caso de los informes del proyecto (anuales y de otro tipo), contratos y otros documentos como materiales de capacitación, estudios, etc.):

1. ¿El documento estaba a disposición en los archivos de los implementadores del proyecto o en la oficina técnica de USAID?
2. ¿Con quién se compartió el documento además de con USAID? ¿Contratista de implementación o personal cesionario? ¿Partes interesadas de los contratistas o cesionarios de implementación?

En relación con otros documentos escritos:

1. ¿De qué manera es relevante el documento para el diseño o la implementación de proyectos?

En relación con la información estadística:

1. ¿Se encuentra claramente definida y se la presenta sistemáticamente?
2. ¿Está completa respecto de la cobertura de áreas de estudio relevantes y plazos de tiempo?
3. ¿Existe información sobre los métodos usados para recolectar, tabular y resumir los datos?

GUÍA DE ENTREVISTA PARA SOCIOS EJECUTORES (Directores de proyecto, personal técnico y de campo y consultores)

Entrevistador: _____

Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Cargo/función/sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: DESEMPEÑO E IMPACTO DEL PROYECTO

<p>1. ¿Cuáles han sido los <u>principales logros</u> del proyecto que ha visto o vivido?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pruebas puede suministrar respecto a las mejoras que puede atribuirle al proyecto en los ingresos de los participantes, el empleo, la participación según el género, la seguridad alimentaria en el hogar, la nutrición infantil, la producción o prácticas de comercialización? ¿Cuáles fueron los resultados no esperados ya sean favorables o adversos? ¿Cuál fue el sistema de M&E utilizado? ¿Cómo se escogieron los beneficiarios? • ¿Cómo abordó el proyecto la Iniciativa Alimento para el Futuro especialmente en relación con la incorporación de “poblaciones vulnerables”? • ¿En qué aspectos el proyecto (o los socios) no cumplió con las expectativas en el logro de sus objetivos o metas de resultados? ¿En qué aspectos el proyecto (o los socios) superó las expectativas? ¿Qué consecuencias involuntarias o resultados inesperados de las actividades del proyecto han ocurrido? ¿Tuvieron lugar cambios al diseño del proyecto durante su implementación incluyendo cambios en las condiciones externas?
<p>2. <u>Sostenibilidad</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ha hecho el proyecto para mejorar la sostenibilidad a largo plazo de organizaciones locales participantes tanto a nivel comunitario como empresarial (comercialización, producción, servicios)? • ¿Qué pruebas puede suministrar para demostrar que el proyecto ha mejorado la capacidad de

las organizaciones participantes para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Con organizaciones comunitarias? Obtención de ingresos operativos de miembros beneficiarios o donantes, además de USAID o USG.

- ¿Hay prueba de impacto indirecto (o efecto multiplicador) a no participantes del proyecto?

6. **Para implementación de componentes, actividades e intervenciones del proyecto**

- ¿En qué aspecto la implementación no cumplió las expectativas? ¿Superó las expectativas? ¿Cuáles son aún sus debilidades? ¿Fortalezas? ¿Qué correcciones se han hecho (o necesitan hacerse) para...?
- ¿Coordinación y comunicaciones entre los socios del proyecto respecto a la implementación interna?
- ¿Coordinación y comunicaciones con USAID y otras agencias y programas USG respecto a la implementación externa?
- ¿Qué lecciones se han aprendido o que mejores prácticas se han identificado durante la implementación del proyecto para un mejor diseño/implementación del proyecto en el futuro?

3. **Formación de capacidad institucional**

- Donde sea aplicable, ¿qué prueba hay de mejora de capacidad organizativa entre los grupos e instituciones locales participantes que se pueden atribuir a las actividades del proyecto?
- ¿Qué grupos de beneficiarios han pasado de un estado informal a más formal (legal) y operaciones más sistemáticas durante su participación en el proyecto?
- ¿Qué resultados se obtuvieron de las instituciones locales participantes?
- ¿Cuáles fueron los resultados de proyectos sobre la administración interna de los proveedores de turismo?

4. **Género y poblaciones subrepresentadas**

- ¿De qué forma abordó el proyecto el tema de la participación equitativa de géneros y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿El personal del proyecto recibió capacitación sobre género? ¿Quiénes y qué tipo de capacitación?
- ¿Qué recursos suministró USAID para ayudarlo a incorporar las recomendaciones de evaluación de género en sus planes de trabajo e implementación?
- ¿El proyecto incluyó como parte de la formación de fortalezas organizativas para los grupos de

productores la membrecía y la participación de las mujeres en la toma de decisiones?

- ¿Incluyó el proyecto a la diversidad como un criterio para la selección de grupos de productores?
- ¿Qué medidas especiales tomó el proyecto para promover grupos de productores de mujeres viables?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

GUÍA DE ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVE

(ENCUESTADOS FAMILIARIZADOS CON EL PROYECTO)

Puntos de debate:

- El gobierno de EE.UU. quiere saber cómo mejorar la eficacia de sus programas en Guatemala que apoyan al gobierno de Guatemala para reducir la pobreza, mejorar la seguridad alimentaria y paliar el cambio climático mundial, especialmente en las tierras altas occidentales de Guatemala.
- Para informar la planificación futura estamos evaluando maneras en que el proyecto _____ ha:
 - Incrementado los ingresos de los pequeños productores rurales
 - Incrementado los accesos a mercados, diseño de productos y servicios financieros a PYME
 - Incrementado las empresas de turismo PYME y basadas en la comunidad
 - Incrementado el turismo internacional y nacional en sitios NCTN
 - Reforzado la capacidad reforzada de asociaciones y organizaciones de turismo nacionales/regionales/locales
 - Mejorado la capacidad mejorada de comunidades locales y otros grupos de interesados para co administrar y conservar recursos naturales y culturales a través del turismo
 - Mejorado el apoyo local de y la participación en la conservación de la diversidad biológica en regiones cercanas a sitios turísticos clave.
 - Utilizado estratégicamente las alianzas públicas-privadas
 - Generado empleo en empresas agrícolas, forestales, **turísticas** y rurales
 - Incrementado el papel de las mujeres en estas empresas rurales como encargadas de la toma de decisiones, usuarias de créditos y participantes de ingresos rurales.
- Aceptamos con gusto sugerencia sobre dónde más buscar y a quién más contactar para obtener información sobre los beneficios del proyecto _____ hasta la fecha.

Encuestador: _____

Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DE ORIGEN DEL ENCUESTADO

Nombre:	Cargo/función/sexo:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: DESEMPEÑO DEL PROYECTO

1. ¿Cuáles han sido principales logros del proyecto que ha visto o vivido?

- **Resultados:** ¿Qué pruebas ha observado respecto a las mejoras que pueden atribuirse al proyecto en ingresos, empleo, participación según género, seguridad alimentaria, nutrición infantil, producción o ventas?
 - Aumentó los ingresos de pequeños productores rurales
 - Aumentó el acceso a mercados, diseño de productos y servicios financieros a PYME
 - Aumentó las empresas de turismo basadas en la comunidad y PYME
 - Aumentó el turismo internacional y el nacional en sitios NCTN
- ¿Crearon empleo extendido/los tipos de empleo creados fueron sustentables?
- ¿Hubo diferencia entre el nivel de éxito al trabajar en distintos niveles? (es decir, apuntan a PYME y organizaciones comunitarias que ya tienen cierto potencial de éxito) ¿Qué hay de las poblaciones vulnerables o subrepresentadas?
- **Resultados:** ¿Qué pruebas puede suministrar de que el proyecto ha mejorado la capacidad de las organizaciones participantes para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el sector privado? ¿Comunidades locales? ¿Éxito para obtener nuevos ingresos de miembros beneficiarios, donantes o sector privado?
 - Capacidad reforzada de asociaciones y organizaciones de turismo nacionales/regionales/locales
 - Capacidad mejorada de las comunidades locales y otros interesados para co-administrar y conservar los recursos naturales y culturales a través del turismo
 - Mejorar el apoyo y la participación locales en la conservación de la diversidad biológica en regiones cercanas a sitios de turismo clave.

2. Para resultados y objetivos del proyecto: ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) no cumplió sus expectativas sobre lo que esperaba que se lograra? ¿En qué aspectos el proyecto (o sus socios) superó sus expectativas de lo que esperaba que se lograra?

¿Han aumentado de los ingresos del turismo? ¿De dónde llegan? ¿A dónde van (qué se puede atribuir a CPI)? ¿Hay más ahora que antes? ¿Usan rutas recientemente establecidas que CPI ayudó a crear/comercializar? ¿Los turistas usan los servicios/productos apoyados por CPI? ¿Ha llegado más inversión al área como resultado de la asistencia de CPI para mejorar el producto/los servicios de turismo? ¿El producto turístico es viable? ¿Los servicios/productos ofrecidos se han mejorado en comparación con aquellos antes de la intervención de CPI? ¿Algún efecto indirecto/multiplicador? Analice la cadena de valor. ¿Qué la hace tan únicamente exitosa?

3. Sostenibilidad

- ¿Qué pruebas observa de que el proyecto haya aumentado la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones locales de turismo, comercialización, producción o servicios participantes?
- ¿Qué pruebas existen de que la capacidad de las organizaciones participantes haya mejorado lo suficiente como para realizar actividades una vez que finalice el apoyo del proyecto: eficacia administrativa, coordinación y comunicaciones (transparencia), compromiso con GOG? ¿Con el

<p>sector privado? ¿Con organizaciones comunitarias? Obtención de ingresos operativos de miembros beneficiarios o donantes, además de USAID o USG.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué ocurrirá con las actividades/organizaciones ahora que el proyecto está finalizando? • ¿Qué sería un seguimiento ideal después del proyecto y en qué aspectos debería ser diferente?
<p>4. <u>Formación de capacidad institucional</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • De corresponder, ¿qué pruebas están disponibles de que exista una capacidad organizativa mejorada entre los grupos y las instituciones locales participantes que pueda atribuirse a las actividades del proyecto? • ¿Qué grupos beneficiarios han pasado de un estado (legal) más informal a uno más formal y a más operaciones sistemáticas durante su participación en el proyecto?
<p>5. A determinar</p>

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

<p><u>Evaluación del encuestado:</u> Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos</p>
<p><u>Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado</u></p> <p>Observaciones de prueba de turismo sostenible</p> <p>¿Existe una unidad administrativa implementada para continuar la actividad/el plan de administración?</p> <p>¿Existen regulaciones/códigos/decretos administrativos de turismo visibles/implementados/que se respetan?</p> <p>¿Existe un plan de conservación de la biodiversidad/herencia cultural?</p> <p>¿Hay medidas de mitigación implementadas para los impactos turísticos? (basura, manejo de cantidades, senderos)</p> <p>¿Adónde se destinan los ingresos de los Parques? ¿Ha aumentado o disminuido?</p> <p>¿Cuáles son las cantidades de visitas y qué clases de turistas llegan/cuánto se quedan/cuándo? (mochileros versus familias, locales/extranjeros)</p> <p>¿El sitio turístico tiene integridad? ¿Los panfletos/la prensa coinciden que lo que ve?</p> <p>**¿La comunidad/organización/asociación se ha adueñado del sitio? ¿Participan en decisiones de administración?</p>

GUÍA DE ENTREVISTA PARA PARTICIPANTES DEL PROYECTO

Nota: Estas preguntas pueden realizarse de forma individual o en grupos de enfoque de los participantes beneficiarios del proyecto (productores, proveedores de servicios, jefes de hogar, hombres y mujeres).

Entrevistador: _____ Fecha: _____

PARTE 1: INFORMACIÓN DE ANTECEDENTES DEL ENCUESTADO

Nombre:	Sex:
Organización:	Información de contacto:
Relación (pasada/presente) con el proyecto:	Período de participación en el proyecto:

PARTE 2: EXPERIENCIA DEL ENCUESTADO CON EL PROYECTO

1. ¿Qué participación - por ej., miembro de grupo productor, participante en curso de capacitación, otro - ha tenido en el proyecto?
2. ¿Cómo lo ha beneficiado esta participación? (Por ej., empleo, ingresos, seguridad alimentaria, empoderamiento, otro)
3. ¿Cuáles han sido los logros principales del proyecto que ha visto o experimentado en otros participantes? ¿Qué ha oído decir a otros participantes sobre el proyecto? ¿A otros que NO han participado en el proyecto?
4. ¿El proyecto ha mejorado la organización de la cual usted es miembro? ¿Cómo? ¿Ha tenido un papel de liderazgo en la organización de la cual es miembro?
5. ¿Qué pasará cuando el proyecto termine este mes? Si el proyecto fuera a continuar, ¿en qué maneras le gustaría que el proyecto lo ayude ahora? ¿Por qué?

PARTE 3: EVALUACIÓN DEL ENCUESTADO

Evaluación del encuestado: Cooperador y útil = s/n/más o menos; Informado y con conocimientos = s/n/más o menos

Espacio para preguntas adicionales relevantes para la población del encuestado

Anexo C: Fuentes de Información

BIBLIOGRAPHY

PROJECT COMPETITIVE ENTERPRISES IN COFFEE – Reference Documents

- **ANACAFE**, Annual Report, Oct 2006 Sept 2007
- **ANACAFE**, Annual Report, Oct 2007 Sep 2008
- **ANACAFE**, Annual Report, Oct 2008 Sep 2009
- **ANACAFE**, Annual Report, Oct 2009 Sep 2010
- **ANACAFE**, Annual Report, Oct 2010 Sep 2011
- **ANACAFE**, Cooperative Agreement
- **ANACAFE**, Diagnóstico
- **ANACAFE**, Glosario de Genero Final
- **ANACAFE**, Indicadores de Genero Para Responder
- **ANACAFE**, Info final Género
- **ANACAFE**, Informe de Taller Incorporación de Genero
- **ANACAFE**, Informe Sobre los 7 Ítems de Género Requerido USAID
- **ANACAFE**, Manual Cerrando Brecha
- **ANACAFE**, Manual para la Incorporación del Enfoque de Genero
- **ANACAFE**, MOD #01 to MOD#11
- **ANACAFE**, Plan Operativo Oct 2007 Sep 2008
- **ANACAFE**, Plan Operativo Oct. 2011 Sep 2012
- **ANACAFE**, PMP FY 2012 Competitive Strengthening Enterprise
- **ANACAFE**, Referencias Bibliográficas
- **ANACAFE**, Resumen de Genero Leslie
- **ANACAFE**, Taller de Capacitación Especializada Para la Aplicación de la Herramienta Cerrando Brecha
- **ANACAFE**, Work Plan, Jul 2006 Sep 2007
- **ANACAFE**, Work Plan, Oct 2008 Sep 2009
- **ANACAFE**, Work Plan, Oct 2009 Sep 2010
- **ANACAFE**, Work Plan, Oct 2010 Sep 2011
- **ANACAFE**, Work Plan, Oct 2010 Sep 2011

PROJECT ACCES TO DYNAMIC MARKETS FOR RURAENTERPRISES – Reference Documents

- **AGEXPORT**, Cooperative Agreement
- **AGEXPORT**, Indicadores Empleos Rural
- **AGEXPORT**, Informe de Línea de Base Discusión AGEXPORT
- **AGEXPORT**, Informed Annual 2010-2011
- **AGEXPORT**, Informed annual Jul 2008 Sep 2010

- **AGEXPORT**, MOD #01 to MOD#12
- **AGEXPORT**, Performance Monitoring Plan AID 2012 Supply Chain Program for SMES
- **AGEXPORT**, Plan Operativo 2008 Encadenamientos Feb 2008
- **AGEXPORT**, Plan Operativo AID, Anexo I
- **AGEXPORT**, Plan Operativo ANIDA 2008, Anexo 2
- **AGEXPORT**, Plan Operativo FIDA 2008, Anexo 3
- **AGEXPORT**, Plan Operativo, Jul 2008 Sep 2009
- **AGEXPORT**, Taller de Indicadores de empleo
- **AGEXPORT**, Work Plan, 2007
- **AGEXPORT**, Work Plan, Apr I Dec 3I
- **AGEXPORT**, Work Plan, Oct 15 2004, Dec 3I 2005
- **AGEXPORT**, Work Plan, Oct 2009 Sep 2010
- **AGEXPORT**, Work Plan, Oct 2010 Sep 2011
- **AGEXPORT**, Work Plan, Oct 2011 Sep 2012

PROJECT FORESTY ENTERPRISES - Reference Documents

- **Rainforest Alliance**, Antecedentes de la Plataforma REA
- **Rainforest Alliance**, Argidius and FIDOSA Brief Profile
- **Rainforest Alliance**, Cooperator Agreement
- **Rainforest Alliance**, DCA, Brief Profile
- **Rainforest Alliance**, Desarrollo Empresarial, May 2012
- **Rainforest Alliance**, Dictamen Iniciativa 4139 Ley CC, 25Ago 2010
- **Rainforest Alliance**, EFG, Informed Annual Oct 2006 Sep 2007
- **Rainforest Alliance**, Estrategia de Genero PEFG Oct 2010
- **Rainforest Alliance**, Estrategia final de Xate
- **Rainforest Alliance**, Fact Sheet, Guatecarbon, English / Español Sep
- **Rainforest Alliance**, Final Report, CDI, Línea de Base
- **Rainforest Alliance**, Forestry Enterprises, 2011, Guatemala
- **Rainforest Alliance**, Informe Resultados Preliminares Inventario Fase I
- **Rainforest Alliance**, Informed Annual, Oct 2007 Sep 2008
- **Rainforest Alliance**, Informed Annual, Oct 2008 Sep 2009
- **Rainforest Alliance**, Informed Annual, Oct 2009 Sep 2010
- **Rainforest Alliance**, Informed Annual, Oct 2010 Sep 2011
- **Rainforest Alliance**, Líneas Estratégicas Mesa Cambio Climático, Mundo Maya
- **Rainforest Alliance**, MOD #01 to MOD#12
- **Rainforest Alliance**, PIN RBM
- **Rainforest Alliance**, PIN RBM, Minas
- **Rainforest Alliance**, PIN Sierra del Lacandon
- **Rainforest Alliance**, PIN, Lachua
- **Rainforest Alliance**, Plan de Inversión ASOCAV

- **Rainforest Alliance**, Plan de Inversión Fábrica de Muebles Todo de Madera
- **Rainforest Alliance**, Plan de Negocios Xate Final
- **Rainforest Alliance**, Plan Estratégico de la Red Cambio Climático, Las Verapaces
- **Rainforest Alliance**, Plan Estratégico de la Red sur Occidental de Cambio Climático
- **Rainforest Alliance**, Plan Estratégico de Mesa Nacional Cambio Climático
- **Rainforest Alliance**, Plan Operativo 2009, con Observaciones de USAID incorporadas
- **Rainforest Alliance**, Plataforma Reduzco2 Sep 2012
- **Rainforest Alliance**, POA, 2008 Correcciones 26 mar
- **Rainforest Alliance**, Política Nacional de Cambio Climático, Guatemala
- **Rainforest Alliance**, Presen Guatecarbon
- **Rainforest Alliance**, Presentación EFG, Sep 2012
- **Rainforest Alliance**, Prod. 5 plan de Negocios Forescom
- **Rainforest Alliance**, Producto Financiero BID FIDOSA RA, Concesiones
- **Rainforest Alliance**, Producto Financiero Industria Forestal, BID FIDOSA RA
- **Rainforest Alliance**, Propuesta de Plan Estratégico Mesa de cambio Climático, Quiche
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2007
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2008
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2009
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2010
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2011
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report ,Apr-Jun 2012
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan- Mar 2010
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan-Mar 2007
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan-Mar 2008
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan-Mar 2009
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan-Mar 2011
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jan-Mar 2012
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jul- Sep 2009
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jul- Sep 2010
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jul-Sep 2007
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jul-Sep 2008
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Jul-Sep 2011 Incluido en informe Anual
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Oct- Dec 2011
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Oct-Dec 2006
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Oct-Dec 2007
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Oct-Dec 2009
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report, Oct-Dec 2010
- **Rainforest Alliance**, Quarterly Report,. Oct-Dec 2008
- **Rainforest Alliance**, RA Xate NTFP Addendum Apr 2012, Guatemala
- **Rainforest Alliance**, R-pp Final, Guatemala
- **Rainforest Alliance**, Work Plan, 2010

- **Rainforest Alliance**, Work Plan, 2011
- **Rainforest Alliance**, Work Plan, Probed 2012
- **Rainforest Alliance**, WP, for Gua FY 07 (revised 15-dic-06)

PROJECT COMMUNITY TOURISM – Reference Documents

- **Counterpart International**, 1st Quarterly Report, Community Tourism Alliance 2012
- **Counterpart International**, 2nd Quarterly Report Community Tourism Alliance 2012
- **Counterpart International**, 3rd Quarterly Report Community Tourism Alliance 2012
- **Counterpart International**, Cooperative Agreement
- **Counterpart International**, Annual Report CPI, Oct 2006 Sep 2007
- **Counterpart International**, Annual Report CPI, Oct 2007 Sep 2008
- **Counterpart International**, Annual Report CPI, Oct 2010 Sep 2011
- **Counterpart International**, Annual Report CPI, Oct 208 Sep 2009
- **Counterpart International**, Annual Report, Oct 2009 Sep 2010
- **Counterpart International**, Community Tourism Alliance PMP 2011
- **Counterpart International**, Compartiendo Buenas Noticias
- **Counterpart International**, El Sueño del Grupo Saquil
- **Counterpart International**, Annual Report CPI, May-Sep 2006
- **Counterpart International**, Informe Final CPI
- **Counterpart International**, La Historia de Café Barista y la Gente Final
- **Counterpart International**, Maria Pacheco, Simplify your Life, Sep 2010
- **Counterpart International**, MOD #01 to MOD#12
- **Counterpart International**, Presentation Group Saquil, Simplify your life
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Apr-Jun 2007
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Apr-Jun 2008
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Apr-Jun 2009
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Apr-Jun 2010
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Apr-Jun 2011
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI Oct-Dec 2010
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI, May-Jun 2006
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI, Oct-Dec 2006
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI, Oct-Dec 2007
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI, Oct-Dec 2008
- **Counterpart International**, Quarterly Report CPI, Oct-Dec 2009

PROJECT GUATEMALA USAID- Reference Documents

- **FA**, Evaluations Glossary 25 Mar 2009
- **FA**, Evaluations Guidelines 25 Mar 2009
- **FTF**, Guide Indicator definitions

- **FTF**, Guide Jun 2010
- **Gender**, Mainstreaming Activities and Results
- **Gender**, Mainstreaming examples
- **Gender**, Manual de Genero Final
- **Kap**, Questionnaire DFID
- **Kap**, Questionnaire Life Style Study
- **Kap**, Study Methodology
- **Kap**, Study Questionnaire
- **Kap**, Survey Guide
- **Kap**, What is a Kap Study
- **Tips**, using Direct Observation Techniques 1996
- **Tips**, Conducting Key Informant Interviews 1996
- **Tips**, Conducting Mixed Methods Evaluations 2010
- **Tips**, Constructing an Evaluation Report 2010
- **Tips**, Preparing an Evaluation SOW 2010
- **Tips**, Using Direct Observe Techniques 1996
- **Tips**, Using Rapid Appraisal Methods 2010
- **USAID Dg**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID Eg**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID He**, Indicator Handbook FY 2008
- **USAID M&E**, Tips Profile Apr 2012
- **USAID New**, Indicator List 02 Oct 2011
- **USAID Tips**, Constructing an Evaluation Report
- **USAID Tips**, Preparing an Evaluation Report
- **USAID**, Check List for Performance Evaluation SOWs PNADU 534 Mar 2011
- **USAID**, Evaluation Policy FACs PNADU 535
- **USAID**, Evaluation Policy Jan 2011
- **USAID**, Evaluation Report Check List PNADU 533
- **USAID**, Guidance Final 15 Sep 2011
- **USAID**, Policy Framework 2011-15
- **Vanderbilt**, Dem Evaluation

LISTO DE CONTACTOS

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Prepared by: Phillip Church and JC Méndez, DevTech Systems

Virginita Lambert - for Gender Issues

(Favor colocar una X en todas las casillas que aplican)

No.	Name	Genderproject / Activit					Fecha (Date)	TYPE OF ORG.				Organization (name)	Position the contact person has in the organization	Location		Notes & comments
		M	F	Anaafé	Ageoport	Tourism		Forestry	Imp. Partner	Other Local	Community			Benef. Ind.	Depto.	
1	Alejandro Vitola	X		x			30-ago	X				ANACAFE	Marketing Dept	Guatemala		avitola@gmail.com
2	Arnoldo Melgar	x		x			30-ago	X				ANACAFE	Quality Coffee Project Director	Guatemala		arnoldm@anacafe.org
3	David Antonio Makepeace	x		x			25-sep	X				ANACAFE	Post Harvest Advisor	San Marcos	San Pablo	cel: 4211-2623
4	Domingo Perez (ing)	X		x			30-ago	X				ANACAFE	GPS Coordinator	Guatemala		
5	Jaime Lopez	x		x			24-sep	X				ANACAFE	Coordinator, Region 1, Zone 7	Coatepequez, San Marcos		cell: 5510-8437 email: jaime@anacafe.org
6	Josue Alfredo Castro	x		x			25-sep	X				ANACAFE	Production Advisor	San Marcos	San Pablo	cel: 5304-3007
7	Juan Carlos Rios Recinos	x		x			24-sep	X				ANACAFE	Post Harvest Advisor	San Marcos	San Miguel I.	Cell: 5922-2247
8	Leslie Marroquin Miranda			x	x		21-sep	X				ANACAFE	Tecnico de genero y monitoreo	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
9	Selva Ramirez Guillen			x	x		25-sep	X				ANACAFE	Inst Strengthening Advisor	San Marcos	San Pablo	cel: 4676-8592
10	Selva Ramirez Guillen			x	x		25-sep	X				ANACAFE	Técnico de Fortalecimiento Org'l	San Marcos	San Pablo	Purpose of interview: Gender issues
11	Selvin Fuentes	x		x			24-sep	X				ANACAFE	Production Advisor	San Marcos	San Miguel I.	Cell: 5524-7056
12	Vilma Lucrecia Rodriguez Peñalba			x	x		30-ago	X				ANACAFE	Vice Gerente	Guat		lucreciar@anacafe.org
13	Alfonso Mejia Perez	x		x			24-sep					Asoc. De Caficultores San Miguelenses	Presidente de la unidad comunitaria - La Peña	San Marcos	San Miguel I.	Also, 24 male and female producer members
14	Angela Dilina Ajpoppac			x	x		24-sep					Comunidad La Peña	community leader	San Marcos	San Miguel I.	Purpose of interview: Gender issues
15	Domingo Cac	x		x			10-sep			x		COOP SANTA MARIA CHIPUR, SANIMTACA.	Presidente, CDA	Alta Verapaz	Coban	Also, 3 female and 4 male producer members
16	Hugo Caal Coc	x		x			11-sep			x		COOPERATIVA CHILTE. R.L	Presidente, CDA	Alta Verapaz	San Pedro Carcha	Also, 7 male producer members
17	Alfredo Paz			x			25-sep					Cooperativa Entre Rios	Presidente de a Junta Directiva	San Marcos	San Pablo	Also, 4 male aproducer members
18	Jorge Francisco de Leon			x			25-sep					Cooperativa La Igualdad	Presidente de a Junta Directiva	San Marcos	San Pablo	Also, 35 male and female producer members
19	Gonzalo Pooou Yaxcal	x		x						x		COOPERATIVA OSTUA R.L	Presidente, CDA	Alta Verapaz	Coban	Also, 7 male producer members
20	Ermeneigildo Leal	x		X			11-sep	x	x			Fedecovera	Técnico de Campo	Alta Verapaz	Coban	Cell: 5788-9339
21	Juan Villatoro	x		x			11-sep	x	x			Fedecovera	Director de Asistencia Técnica	Alta Verapaz	Coban	Cell: 5304-7410
22	Luis Wohlers	x		x			03-sep					FUNCAFE	Medical Advisor, SAN	Guatemala		luis.gvw@funcafe.org
23	Mynor Maldonado (Ing.)	x		x			30-ago					FUNCAFE	Director	Guatemala		cell: 2311-1960 email: mynordmm@funcafe.org
24	Reydi Mejicanos	x		x			03-sep					FUNCAFE	SAN Promotor, Region 1	San Marcos	San Pablo	cell: 4802-1669
25	Rocio Avalos			x			20-sep					FUNCAFE	nutricionista	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
26	Santiago Giron de Leon (Ing. Agr.)	x		x			30-ago					FUNCAFE	SAN Coordinator	Guatemala		

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

(Favor colocar una X en todas las casillas que aplican)

Prepared by Phillip E. Church, DevTech Systems

Virginia Lambert for Gender issues

No.	Name	Gender project / Activit					Fecha (Date)	TYPE OF ORG.				Organization (name)	Position the contact person has in the organization	Location		Notes & comments
		M	F	Anacafé	Agexport	Tourism		Forestry	Imp. Partner	Other Local	Community			Benef. Ind.	Depto.	
1	Mario Rabinales	X			X		26-sep			X	X	ADADI	President of the brussel sprouts producer assoc	San Marcos	San Lorenzo	Also four other assoc members: Jose Luis Rabinales (Scy).
2	Alejandro Us	x			x		21-sep			x		ADIES	Presidente JD	Quiche	Zacapulas	Also 7 male producer members
3	Felipe Ixcoy	X			X		20-sep			X	X	ADINA	Association President	Totonicapan	Momomosten	Also 4 male Junta Members
4	Carlos Urizar	x			x		31-ago	x				AGEXPORT	Dynamic Markets Project Director	Guate		cell: 5460-9806 carlos.urizar@agexportorg.gt
5	Ivan Buitrón	x			x		31-ago	x				AGEXPORT	Director, Development	Guate		cell: 5966-3665 ivan.buitron@agexportgt
6	Jose Cano	x			x		17-sep	x				AGEXPORT	National Coordinator	Guate		Cell: 5550-4555
7	Julio Dominguez	x			x		21-sep	x				Agexport	Asesor en Competitividad	Guate		Cell: 4768-8798
8	Ligia Rosales de Davila		x		x		20-sep	x				AGEXPORT	Especialista Programa de Encadenamientos	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
9	Carlos Abillo	X			X		17-sep	X				AGEXPORT Filial Xela	Business Services Specialist - Altiplano	Xela, Toto and Quiche		
10	Esdras Cristostomo de Leon Cifuentes	X			X		17-sep	X				AGEXPORT Filial Xela	Business Services Specialist - Altiplano	Xela, Toto and Quiche		cell: 5384-8184
11	Jose Antonio Hernandez	X			X		17-sep	X				AGEXPORT Filial Xela	Regional Coordinator - Altiplano	Xela, Toto and Quiche		cell: 5577-1680
12	Juan Tuy Chaclan	x			x		20-sep	x	x			Agexport/San Juan Agroexp.	Técnico de Campo	Totonicapan	Momomosten	
13	Miguel Lopez	X			X					X	X	AGRIUF	Association President	Totonicapan	Sta Lucia la Reforma	Also "Junta Members: Felipe Excoy; Julian Excoy; Luis Ixcoy, Romulo Afuera
14	Miguel Tojin	X			X		20-sep			X	X	AGRIUF	Association President	Totonicapan	Sta Lucia la Reforma	Also "Junta Members: Felipe Excoy; Julian Excoy; Luis Ixcoy, Romulo Afuera
15	Diego Bernal	x			x		21-sep			x		Agrosixil	Representante de la Organización	Quiche	Nebaj	Cell: 4007-8187
16	Francisco Maquín	X			X		12-sep			X		Asociación CAAL CACAO	Productor Asociado	Alta Verapaz	San Pedro Carcha	Also 3 female and 17 male producer members
17	Germán Alvarez Tobar	X			X		12-sep			X		ASOINAPA	Productor Asociado	Baja Verapaz	Cubulco	Also 5 male procuder members
18	Julio Matias	X			X		21-sep			X	X	ASOMAM	Gerente of producer cooperative	Huehuetenango	San Sebastian	Also five other members: Terersa Lopez, Quality Control Specialist, Dani Lorenzo, Field Techniocan, Jose Hernandez, Vice President, Catalina Mendoza, Administration
19	Tomas Figueroa	X			X		21-sep			X	X	Cooperative San Bartolo	Green beans cooperative president	Huehuetenango	San Bartolo	Also: Carmen Velasquez, Grading specialist; Sandra Figueroa Grading Specialist; Fausb Lopez, member; Marco Coj, member; Florenza Mendez, Vocal, Arlemio Alba, member
20	Ana Victoria Román (Dra.)		x		x			x				INCAP	Institutional Coordinator, Chronic Diseases	Guate		cell: 4900-0545 aroman@incap.int
21	Carlos Guarcax	x			x		12-sep			x		San Juan Agroexport	Técnico de Campo	Baja Verapaz	Cubulco	
22	Connie Beneitez de Paiz		x		x		06-sep	x				Vital Voices	Presidente JD	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
23	Daniela Martinez Moreno		x		x		06-sep	x				Vital Voices	Coordinadora de Proyectos	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
24	Dina de Dios		x		x		06-sep	x				Vital Voices	Directora Ejecutiva	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues
25	Maria Pacheco		x		x		6-Sep; 21-Sep	x				Vital Voices	Founder; Board member	Guatemala	Guatemala	Purpose of interview: Gender issues

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Preparado por: Francisco López y Carlos Duarte

(Favor colocar una X en todas las casillas que aplican)

No.	Name	Gender		TYPE OF ORG.						Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments	Key Informant
		M	F	Forestry	Imp. Partner	Otra Local	Comunitaria	Benef. Ind.	Informante Clave			Depto.	Municipio		
1	Agustin Par Velásquez	x		x			x	x		48 cantones	Encargado del Vivero	Totonicapán	Totonicapán	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	
2	Santos Marco Antonio	x		x			x	x		48 cantones	Vicepresidente JD	Totonicapán	Totonicapán	cominidades mayas de origen quiché, actitud poco confiable	x
3	Santos Pascuala		x	x			x	x		48 cantones	Miembro JD	Totonicapán	Totonicapán	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
4	Mario Rivas	x		x	x					ACOFOP	Coordinador Gestión Ambiental	Petén	Santa Elena	son socios con sub agreement es investigación	xx
5	Nubia Sosa		x	x			x	x		AFISAP	Gerente	Petén	San Andrés	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	xx
6	Otto Pérez	x		x			x	x		Alimentos Naturales S.A.	Gerente	Petén	Flores	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	
7	Vivian Zavala		x	x			x	x		Alimentos Naturales S.A.	Secretaria	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
8	Arturo Sánchez	x		x			x	x		Arbol Verde	Presidente y Representante Legal	Petén	San Andrés	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	x
9	Julio Penados Betancourt	x		x	x					ARP	Gerente	Petén	Santa Elena	son socios con sub agreement es investigación	xx
10	Fernando García	x		x			x			Aserradero García	Dueño y empresario	Quetzatenango	Quetzaltenango	Ocupado, pero fue colaborador. Son empresarios con mas de 15 años de trabajo en la PYMES	
11	Zaqueo Pérez	x		x				x		Aserradero García	encargado de pedidos	Quetzatenango	Quetzaltenango	colaborador	
12	Antonio Ventura López	x		x			x			Carpintería y Ebanistería Ventura	Dueño	Quetzatenango	Quetzaltenango	Ocupado, pero fue colaborador. Son empresarios con mas de 10 años de trabajo en la PYMES	x
13	Julio Cesar Juárez	x		x				x		Carpintería y Ebanistería Ventura	Carpintero empleado	Quetzatenango	Quetzaltenango	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	
14	Mirna España		x	x				x		Comedor Uaxactún	Socia y dueña de comedor	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
15	Rolman Hernández	x		x	x					CONAP	Director Regional	Petén	San Benito	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	xx
16	Carlos Archila	x		x				x		Consultor	Experto en la dinámica forestal de Cobán	Cobán	Cobán	conoce dinámica del sector forestal de las Verapaces y los procesos de la industria forestal	xx
17	Claudio Cabrera	x		x				x		Consultor	Especialista Forestal	Guatemala	Guatemala	conocedores del proceso de concesiones forestales en Petén y de la evolución. Además realizó evaluación de las concesiones en 2008	xx
18	Ana Centeno		x	x			x	x		Cooperativa Carmelita	Administración Proyecto Xate	Petén	San Andrés	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	xx
19	Rosa Moreno		x	x				x		Cooperativa Carmelita	Empleada Seleccionadora	Petén	San Andrés	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Preparado por: Francisco López y Carlos Duarte

(Favor colocar una X en todos las casillas que aplican)

No.	Name	Gender		TYPE OF ORG.						Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments	Key Informant
		M	F	Forestry	Imp. Partner	Otra Local	Comunitaria	Benef. Ind.	Informante Clave			Depto.	Municipio		
20	Danilo Rodriguez	x		x			x	x		Cooperativa Los Unidos	Presidente y Representante Legal	Petén	Flores	Grupo pequeño en sus inicios de conducir un mercado más ordenado	
21	Javier Márquez	x		x					x	Coordinador Parque Nacional Lacandón	Defensores de la Naturaleza	Petén	Petén	conoce la dinámica del proyecto en Petén	
22	Hugo Morán	x		x					x	FEDECOVERA	Gerente	Cobán	Cobán	uno de los pymes mas grandes de la región	xx
23	Mario y Glyde Marquez	x		x				x		FORESCOM	Gerente General	Petén	San Benito	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	xx
24	Eugenio	x		x			x	x		Impulsores Suchitecos	Representante Legal	Petén	Melchor de Mencos	conocimiento completo de los antecedentes de la asociación	
25	Tomasita Gómez		x	x			x	x		Impulsores Suchitecos	Gerente Administrativa	Petén	Melchor de Mencos	Plano conocimiento de la organización	x
26	Ani Elizabeth Chajchal		x	x			x			Laboratorio de madera	Administradora / Dueña	Quetzaltenango	Quetzaltenango	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	xx
27	Angela Fajardo		x	x			x	x		OMYC	Vocal de la JD	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
28	Floridalma Ac		x	x			x	x		OMYC	Comisión Fiscalización	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	x
29	Magdalena Peralta		x	x			x	x		OMYC	Tesorera JD	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	xx
30	María Aragón		x	x			x	x		OMYC	Comisión Turismo	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
31	Marvin	x		x			x	x		OMYC	Trabajador en aserradero	Petén	Flores	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	
32	Reina Valenzuela		x	x			x	x		OMYC	Monitoreo y control de calidad Xate	Petén	Flores	Muy abierta y colaboradora y satisfecha del apoyo financiero	
33	Alejandro Santos	x		x	x					Rain Forest Alliance	coordinador Programa TREES	Guatemala	Guatemala	Acceso y colaboración en proveer información y contactos apoyo en la logística de visitas de campo	xx
34	Giuseppe Dal Bosco	x		x	x					Rain Forest Alliance	M&E	Guatemala	Guatemala	Acceso y colaboración en proveer información	xx
35	Gustavo Pinelo	x		x	x					Rain Forest Alliance	Coordinador FEG Peten	Petén	Petén	Acceso y colaboración en proveer información y contactos apoyo en la logística de visitas de campo	xx
36	José Román Carrera	x		x	x					Rain Forest Alliance	Coordinador FEG	Guatemala	Guatemala	Acceso y colaboración en proveer información y contactos	xx
37	Luis Efraín Arango	x		x	x					Rain Forest Alliance	Técnico Regional TREES	Quetzaltenango	Quetzaltenango	Acceso y colaboración en proveer información y contactos apoyo en la logística de visitas de campo	xx
38	Manuel Cruz	x		x			x	x		Sociedad Civil El Esfuerzo	Presidente y Representante Legal	Petén	Melchor de Mencos	Muy abierto y colaborador y satisfecho del apoyo financiero	
39	Erick Morales	x		x			x			Talleres Don Leo	Dueño	Quetzaltenango	Quetzaltenango	Ocupado, pero fue colaborador. Son empresarios con mas de 10 años de trabajo en la PYMES	x

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Preparado por: Francisco López y Carlos Duarte

(Favor colocar una X en todos las casillas que aplican)

No.	Name	Gender		TYPE OF ORG.					Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments	Key Informant
		M	F	Forestry	Imp. Partner	Otra Local	Comunitaria	Benef. Ind.			Informante Clave	Depto.		
40	Santiago Chajil	x		x					Talleres Don Leo	Carpintero empleado	Quetzaltenango	Quetzaltenango	colaborador	
41	Erick Ac	x		x					UICN	Técnico UICN y trabajó FUNDALACHUA	Cobán	Cobán	conocimiento de antecedentes y relacionado con el proyecto de carbono de FUNDALACHUA	
42	Estuardo Roca	x		x					UICN	Especialista Forestal y financiero	Guatemala	Guatemala	conocimiento de antecedentes y relacionado con el proyecto de carbono de FUNDALACHUA	xx
43	Mario Escobedo	x		x					UICN	Coordinador	Guatemala	Guatemala	conocimiento de antecedentes y relacionado con el proyecto de carbono de FUNDALACHUA	
44	Juventino Gálvez	x		x					URL/IARNA	Coordinador	Guatemala	Guatemala	concedores del proceso de concesiones forestales en Petén y de la evolución	xx
45	Raúl Maas	x		x					URL/IARNA	Especialista Forestal y ambiental	Guatemala	Guatemala	concedores del proceso de concesiones forestales en Petén y de la evolución. Además realizó evaluación de las concesiones en 2008	xx
46	Teresa Robles		x	x					USAID	Oficial proyecto FEG	Guatemala	Guatemala	Acceso y colaboración en proveer información	xx
47	Gabriela Ponce		x	x	x				WCS	Coordinadora Técnica Investigación Ambiental	Petén	Santa Elena	son socios con sub agreement, es investigación	
48	Luis Romero	x		x	x				WCS	Coordinador Protección Ambiental	Petén	Santa Elena	son socios con sub agreement, es investigación	xx

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Prepared by: Robin Mason

colocar una X en todas las casillas que a

No.	Name	Gender		Project / Activity				TYPE OF ORG.				Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments	
		M	F	Anacajé	Ageexport	Turismo	Forestal	Imp. Partner	Otra Local	Comunitaria	Benef. Ind.			Depto.	Municipio		
1	Mario Rivas	x				x	x			x			ACOFOP	Coordinator Environment	Peten	Santa Elena	
1	Bernardino Coroxon	x				x				x			ADIGUA	Jefe Agencia	Solola	Solola	Microcredit
2	Esdras Vicente	x				x				x			ADIGUA	technician	Solola	Solola	Microcredit
3	Julio Saloj Yaxon	x				x				x			ADIGUA	Social Projects	Solola	Solola	Microcredit
4	Miriam Cutz		x			x				x			ADIGUA	accountant	Solola	Solola	Microcredit
5	Norbelto Sis	x				x				x			ADIGUA	General Manager	Solola	Solola	Microcredit
6	Víctor Sacach	x				x				x			ADIGUA	Deputy Director	Solola	Solola	Microcredit
7	Maria Espana		x			x						x	Comedor Uaxcatun	Owner	Peten	Flores	
7	Antonio Alvarado	x				x						x	Community Association	Board Member	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
8	Community Association Maya Quechi (Pending Names)	x	x			x						x	Community Association	Members	Alta Verapaz	Candelaria/Raxruha	Community Association
9	Gabino Xol	x				x						x	Community Association		Alta Verapaz	Chisec/Lagunas de Sepalau	
10	Gonzalo Latz	x				x						x	Community Association		Alta Verapaz	Chisec/Lagunas de Sepalau	
11	Guarda Recursos (4) did not get names	x	x			x						x	Community Association	Guarda Recursos	Alta Verapaz	Chisec/Lagunas de Sepalau	
12	Juan Jose Chibalan	x				x						x	Community Association	Board Member	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
13	Marcos Xe	x				x						x	Community Association	President	Alta Verapaz	Chisec/Lagunas de Sepalau	
14	Peten Yaxcha National Park	x	x			x						x	Community Association		Petén	Yaxcha	
15	Santos Gutierrez	x				x						x	Community Association	Leader	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
16	Walter Alvarado	x				x						x	Community Association	Board Member	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
	Comunidades de la Tierra																
16	Mario Garcia	x				x						x	Comunidades de Tierra	technician	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
17	Zully Polanco		x			x						x	Comunidades de Tierra	Director	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
	Consejo Nacional de Areas Protegidas																
17	Ana Luisa de Leon		x			x				x			CONAP		Guatemala	Guatemala	Env Education
18	Fernando Castro	x				x				x			CONAP		Guatemala	Guatemala	Conservation
19	Marlen Garcia		x			x				x			CONAP		Guatemala	Guatemala	Ecotourism

EVALUATION OF USAID PROJECTS / ECONOMIC GROWTH PROJECTS EVALUATION

CUADRO DE INFORMANTES CLAVE / KEY INFORMANTS REGISTER

Prepared by: Robin Mason

colocar una X en todas las casillas que a

No.	Name	Gender		Project / Activity							Organization (name)	Position within the organization	Location		Notes & comments	
		M	F	Anacafé	Ageexport	Turismo	Forestal	Imp. Partner	Otra Local	Comunitaria			Benef. Ind.	Depto.		Municipio
20	Rolman Hernandez	x				x		x				CONAP	Regional Director	Peten	San Benito	
21	Carlos Archila	x				x					x	Consultant	Expert Forestry Coban	Alta Verapaz	Coban	
22	Danilo Rodriguez	x				x						Cooperative	President	Peten	Flores	
22	Claudia Calderon		x			x		x				Counterpart International	Field Technician	Solola	Solola	
23	Elizabeth Pellecer		x			x		x				Counterpart International	Field Technician	Totonicapan	Chahil Siwan	
24	Pedro Merino	x				x		x				Counterpart International	Field Technician	Totonicapan	Totonicapan	
25	Ronald Mejia	x				x		x				Counterpart International	Country Director	Guatemala	Guatemala	
26	Sergio Aja	x				x		x				Counterpart International	Deputy Director	Guatemala	Guatemala	
27	Alejandro Arango	x				x					x	Grupo Gestores	General Manager	Quetzaltenango	Quetzaltenango	Microcredit
28	Patty Barrios		x			x					x	Helvetas	Field Technician	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
29	Victor Juarez	x				x					x	Helvetas	Field Technician	Totonicapan	Chahil Siwan	Community Forest
30	Dante Gonzales	x				x						LaFabrica	Trainer	Totonicapan	Chahil Siwan	Web Production
31	Paty Leon		x			x						LaFabrica	Trainer	Totonicapan	Chahil Siwan	Web Production
32	Javier Marquez	x				x						National Park Lacandon	Defensores de la Naturaleza	Peten	Flores	
33	Peten El Remate (Pending Names)	x	x			x						Private Sector				
	Pymes Handicrafts															
33	Eduardo Tax	x				x						SME/Handicrafts Prod Group	Leader	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
34	Gladys Rodas		x			x						SME/Handicrafts Prod Group	Leader	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
35	Irma Ralac		x			x						SME/Handicrafts Prod Group	Leader	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
36	Marina Norato		x			x						SME/Handicrafts Prod Group	Leader	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
37	Olegaria Xyc		x			x						SME/Handicrafts Prod Group	Leader	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts
38	Maria Pacheco		x			x						WAKAMI	General Manager	Totonicapan	Totonicapan	Handicrafts

Anexo D: Declaración de Diferencias de Opinión No Resueltos

No había diferencias de opinión no resueltos sobre la evaluación.

U.S. Agency for International Development

1300 Pennsylvania Ave., NW

Washington, D.C. 20523

Tel: (202) 712-0000

Fax: (202) 216-3524

www.usaid.gov