



MEMORIA DOCUMENTAL

PROYECTO 4 DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN FORESTAL APOYO A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ENTORNOS FORESTALES EN EJIDOS

ADMINISTRACIÓN 2012-2018

COMISIÓN NACIONAL FORESTAL

MEMORIA DOCUMENTAL

PROYECTO 4 DEL PROGRAMA DE INVERSIÓN FORESTAL APOYO A MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS QUE OPERAN EN ENTORNOS FORESTALES EN EJIDOS

ADMINISTRACIÓN 2012-2018

CONTENIDO

I. Presentación	5
II. Fundamento legal y objetivo de la memoria documental	7
III. Antecedentes	8
IV. Marco normativo aplicable	10
V. Acciones realizadas	12
VI. Recursos humanos, financieros y presupuestarios	15
VII. Problemática o situaciones críticas enfrentadas	18
VIII. Resultados alcanzados e impactos identificados	19
IX. Descripción de logros y resultados respecto de las metas	22
X. Impactos producidos	23
XI. Relación de anexos	24

I. PRESENTACIÓN

I.1. NOMBRE DEL PROYECTO

El proyecto 4 del Programa de Inversión Forestal Apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas que operan en entornos forestales en ejidos fue producto de las necesidades específicas identificadas en el sector forestal, en especial, para que los dueños de los recursos forestales asumieran su manejo como una manera de generar medios de vida que contribuyeran a su bienestar y a la conservación de los recursos naturales.

I.2. PERIODO DE VIGENCIA

La operación del proyecto abarcó de octubre de 2013 a octubre de 2018. Sin embargo, es importante señalar que derivado de su éxito, se negoció una extensión de operación con el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Dicha solicitud fue aprobada, por lo que este proyecto finalizará en octubre de 2019.

I.3. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El área de intervención del proyecto fue en las Áreas de Acción Temprana de REDD+: Campeche, Jalisco, Oaxaca, Quintana Roo y Yucatán, apoyando a empresas forestales comunitarias, ejidos y comunidades.

I.4. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

El proyecto tuvo como objetivo mejorar la rentabilidad y sostenibilidad social y financiera de las Empresas Forestales Comerciales (EFC) en ejidos y otras comunidades forestales, así como la mitigación al cambio climático a través de la disminución de las emisiones de CO₂ derivadas del cambio de uso de suelo.

Esta iniciativa en particular, combinó una línea de crédito concesional, diseñada a la medida para las necesidades de ejidos y comunidades, acompañada de un esquema de asistencia técnica y acompañamiento para fortalecer las capacidades de los beneficiarios a nivel global en incluir a la banca privada en inversiones en el sector forestal.

El monto total del financiamiento fue de 6 millones de dólares, distribuidos de la siguiente manera: 1.8 millones de dólares como préstamo del FIP, 1.2 millones de dólares como donativo del FIP y 3 millones de dólares como donativo del FOMIN del BID.

El proyecto operó en AATREDD+ en los estados de Campeche, Jalisco, Oaxaca, Quintana Roo y Yucatán, apoyando a las Empresas Forestales Comunitarias (EFC), en el marco de la política forestal y de otros proyectos y programas, además intervino a través de cinco componentes que son financiados mediante una mezcla de recursos: 1) Selección de EFC y socios para asistencia técnica; 2) Aceleradora de préstamos de la banca de desarrollo que vincule a las pequeñas y medianas empresas listas para el mercado y el financiamiento; 3) Asistencia técnica para micro y pequeñas empresas no listas para el mercado; 4) Línea de crédito y fortalecimiento institucional de Financiando el Desarrollo del Campo, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad No Regulada (FINDECA) y 5) Diseminación y gestión de conocimientos. (Véase cuadro 1).

Sus componentes, además de estar articulados entre ellos, se relacionaron con otras intervenciones del Programa de Inversión Forestal (FIP), acordadas entre la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR); la Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND), antes Financiera Rural; organizaciones de la sociedad civil; representantes de ejidos y comunidades forestales; asesores y profesionales técnicos; el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF), y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Las agencias ejecutoras desarrollaron las actividades orientadas por un comité directivo del proyecto, integrado por un representante del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN), uno de FINDECA, quienes asumieron de manera intercalada cada año la Presidencia de este Comité; y uno de la CONAFOR, que fungió como secretario; adicionalmente se extendieron invitaciones a la FND, a FOMIN y al BID.

El Comité cumplió con las siguientes funciones principales: 1) revisar y aprobar manuales, planes anuales, programas de trabajo y reportes de actividades 2) supervisar la aplicación de políticas y normatividad sobre licitaciones, subcontratos y adquisiciones, 3) evaluar funciones y responsabilidades del coordinador del proyecto, 4) supervisar que los recursos se apliquen de manera adecuada y transparente, 5) informar y servir de enlace entre instituciones participantes, así como con otras que tuvieron incidencia en el ámbito de trabajo del proyecto; además de identificar aquellos programas y mecanismos de subsidios que pudieron hacer sinergia con los objetivos del proyecto y 6) hacer recomendaciones y observaciones acerca del funcionamiento y operación del proyecto (Véase cuadro 2).

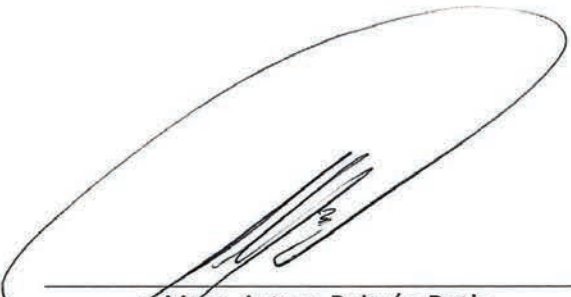
Este proyecto ha transformado la manera en que se percibe al sector forestal, convirtiéndolo para las EFC, en una alternativa de crecimiento, y para la banca de desarrollo y privada, en una opción factible para las inversiones.

La documentación y divulgación de los aprendizajes obtenidos en este proyecto, se han puesto a disponibilidad del público a través de plataformas de conocimiento y foros especializados y aportan elementos de mejora a las políticas públicas del sector forestal para avanzar en la inclusión financiera de las EFC.

I.5. UNIDADES ADMINISTRATIVAS PARTICIPANTES

- I. Dirección General
- II. Coordinación General Jurídica
- III. Coordinación General de Producción y Productividad
- IV. Coordinación General de Planeación e Información
- V. Coordinación General de Gerencias Estatales
- VI. Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero

I.6. NOMBRE Y FIRMA DEL TITULAR DE LA ENTIDAD



Mtro. Arturo Beltrán Retis
Director General



Lic. Berenice Hernández Toro
Titular de la Unidad de Asuntos Internacionales
y Fomento Financiero



Lic. Samanta Abundis Fletes
Enlace de Financiamiento

II. FUNDAMENTO LEGAL Y OBJETIVO DE LA MEMORIA DOCUMENTAL

II.1. FUNDAMENTO LEGAL

La presente memoria documental fue elaborada en atención al acuerdo por el que se establecen las bases generales para la rendición de cuentas de la Administración Pública Federal y para realizar la entrega-recepción de los asuntos a cargo de los servidores públicos y de los recursos que tengan asignados al momento de separarse de su empleo, cargo o comisión (acuerdo presidencial) y el acuerdo por el que se establecen los Lineamientos Generales para la Regulación de los Procesos de Entrega-recepción y de Rendición de Cuentas de la Administración Pública Federal (Lineamientos Generales).

Estos acuerdos fueron publicados por el titular del Ejecutivo Federal y la Secretaría de la Función Pública en el Diario Oficial de la Federación el 6 y 24 de julio de 2017, respectivamente, con el propósito de que se realicen de manera ordenada, confiable, oportuna y homogénea; garantizando la continuidad en el servicio público y en los asuntos, programas, proyectos y políticas públicas.

La memoria documental Proyecto 4 del Programa de Inversión Forestal “Apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas que operan en entornos forestales en ejidos” guarda la estructura del Manual Ejecutivo para la Entrega-Recepción y Rendición de Cuentas y toma en cuenta las recomendaciones establecidas en dicho documento.

II.2. OBJETIVO DE LA MEMORIA DOCUMENTAL

Se deja constancia del Proyecto 4 del Programa de Inversión Forestal (FIP, por sus siglas en inglés) “Apoyo a micro, pequeñas y medianas empresas que operan en entornos forestales en ejidos” ya que la implementación del mismo, marca un precedente para la siguiente administración, que los proyectos que brindan apoyo a las comunidades rurales de México (ejidos y comunidades, beneficiarios clave del proyecto) para que puedan gestionar sus bosques de manera sostenible, desarrollar la organización social y tener acceso a financiamiento que les permita desarrollar proyectos forestales sustentables con diversos beneficios económicos, sociales y ambientales, incluida la Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal (REDD+), son posibles y resultan exitosos, además de sentar las bases para el desarrollo de nuevos proyectos encaminados al fortalecimiento social y empresarial de México.

III. ANTECEDENTES

México tiene 64 millones de hectáreas de bosques y alrededor del 70% de estos bosques pertenecen a comunidades rurales en un sistema de propiedad colectiva legalmente establecido, una situación de tenencia de la tierra que es única en el mundo. En la década de los noventa, el Gobierno de México comenzó a apoyar a las comunidades en la gestión de sus recursos forestales, a través de una serie de programas comunitarios de incentivos y asesoría.

En muchos casos, estas inversiones públicas contribuyen a reducir la pérdida forestal y tienen éxito en el desarrollo del capital social, la creación de empleos e ingresos y la promoción de la sostenibilidad forestal. El Gobierno de México considera que el enfoque en materia de silvicultura comunitaria es un constituyente central de sus estrategias de desarrollo social y alivio de la pobreza en las regiones forestales. Este enfoque es la base de la estrategia de México para la Reducción de las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal (REDD+).

Durante las últimas décadas, los bosques se han convertido en una prioridad nacional para México. En 2001 se creó la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) para ayudar a las comunidades y los pequeños propietarios a elaborar planes de gestión, restaurar las áreas degradadas, fomentar la gestión sostenible de los productos maderables y no maderables, y generar servicios ambientales.

En este sentido, en el año 2013 se creó el Programa Nacional Forestal (PRONAFOR) 2014-2018, con la finalidad de apoyar a las personas dueñas o poseedoras de bosques, selvas, manglares, humedales y zonas áridas, para cuidar, mejorar y aprovechar sustentablemente los recursos forestales presentes en estos ecosistemas. El PRONAFOR forma parte del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND), el cual se construyó con base en un proceso de consulta exhaustivo y de socialización.

Sin embargo, y pese a la magnitud de los recursos, y el conjunto de esfuerzos gubernamentales, es necesario mejorar los niveles de competitividad del sector, lo que demanda reorientar políticas y estrategias, así como incorporar nuevos mecanismos que permitan potenciar acciones encaminadas a promover un aprovechamiento sustentable integral, más diversificado y con mayor valor agregado, que derive en mejores condiciones de vida para la población.

Este proyecto formó parte de una iniciativa más amplia, financiada por los Fondos de Inversión en el Clima (CIF, por sus siglas en inglés), instrumento financiero internacional del que se desprende el Programa de Inversión Forestal. El Plan de Inversión de México consta de tres proyectos, entre los cuales se encuentra el mencionado en esta memoria, el Proyecto de Bosques y Cambio Climático, y el Programa de Financiamiento de Estrategias de Reducción de Carbono en Zonas Forestales, operado por la banca de desarrollo Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.

El proyecto es producto de las necesidades específicas identificadas en el sector forestal, en el que se espera que los dueños de los recursos forestales asuman su manejo como una forma para generar medios de vida que ayudarán a su bienestar, y contribuirán a la conservación de los recursos naturales. Lo anterior, propició nuevos enfoques y herramientas para potenciar la actividad forestal, destacando que el crédito puede tener un efecto importante sobre esta intención.

La metodología de trabajo prevista para el proyecto se basó en elementos de integración ordenada del territorio, coordinación interinstitucional, acompañamiento e inclusión financiera que le permitieran alcanzar su objetivo y propiciar una visión estratégica de largo plazo, además de involucrar a diferentes actores clave, que tienen incidencia en el territorio.

El modelo consideró cuatro elementos clave: 1) incorporación de actores diferentes al gobierno como FMCN y FINDECA; 2) utilización de alternativas de financiamiento, complementarias a la exclusividad de los subsidios y crédito; 3) fomento de la eficiencia empresarial y la solvencia económica, alianzas, rentabilidad y competitividad; y 4) acompañamiento técnico multianual e integrado (PLAAT). También consideró a los directivos de las empresas y a las autoridades comunitarias como sus interlocutores principales, contribuyendo a su reconocimiento y ayudando para que se adapten y evolucionen en función de las necesidades del contexto económico y social. (Véase la figura 1).

Finalmente, este proyecto permitió promover el desarrollo de capacidades locales y el financiamiento del sector forestal, brindando asistencia y acompañamiento integral, así como la autorización de créditos que permitieron incrementar la rentabilidad de las EFC. Asimismo, contribuyó a la reducción de la deforestación y degradación forestal, fortaleciendo las actividades productivas de manejo forestal sustentable, así como sistemas agroforestales, producción maderable y no maderable, entre otras.

Este proyecto demostró el éxito de modelos de financiamiento que involucran la mezcla entre subsidios y créditos. Gracias al acompañamiento y la asistencia integral que el proyecto brindó a las EFC, se formaron sujetos de crédito, y en algunos casos, dichos sujetos fueron también beneficiarios de conceptos de apoyo del PRONAFOR.

IV. MARCO NORMATIVO APLICABLE

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

LEYES

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
- Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
- Ley General de Responsabilidades Administrativas
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (abrogada)
- Ley General de Transparencia y Acceso a la Información Pública
- Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública

REGLAMENTOS

- Reglamento de la Ley Federal de Entidades Paraestatales
- Reglamento de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable
- Reglamento de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental (Abrogado)

ESTATUTOS

- Estatuto Orgánico de la Comisión Nacional Forestal

DECRETO

- Decreto por el que se crea la Comisión Nacional Forestal

PLANES

- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

PROGRAMAS

- Programa Institucional de la Comisión Nacional Forestal 2014-2018
- Programa Nacional Forestal 2014-2018
- Programa Sectorial de Medio Ambiente y Recursos Naturales 2013-2018

MANUALES

- Manual de Organización de la Comisión Nacional Forestal

OTRA NORMATIVIDAD APLICABLE

- Reglas de Operación del Programa Apoyos para el Desarrollo Forestal Sustentable

ACUERDOS LEGALES DEL PROYECTO

Con fecha 24 de junio de 2013 se firmó la Carta Convenio de la Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-13776-ME y ATN/SX-13777-ME entre la Financiera FINDECA, S.A. de C.V. ENR y el Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, con el propósito de formalizar los términos y condiciones por medio de las cuales el Banco Interamericano de Desarrollo otorga los fondos de referencia a FINDECA, S.A. de C.V. ENR.

El 2 de octubre de 2013 se firmó la Carta Convenio de la Cooperación Técnica No Reembolsable No. ATN/ME-13776-ME y ATN/SX-13777-ME entre el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. y el Banco Interamericano de Desarrollo, en su calidad de administrador del Fondo Multilateral de Inversiones, con el propósito de formalizar los términos y condiciones, por medio de los cuales, el Banco Interamericano de Desarrollo otorga los fondos de referencia al Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C.

Finalmente, el 2 de octubre de 2013 se firma el Contrato de Apertura de Crédito Simple No. 2930/SX-ME entre FINDECA, S.A. de C.V. SOFOM ENR y el Banco Interamericano de Desarrollo, actuando el segundo en su calidad de organismo implementador del Programa de Inversión Forestal (FIP, por sus siglas en inglés) del Fondo Estratégico sobre el Clima de los Fondos de Inversión en el Clima (CIF, por sus siglas en inglés). Esto, con el objeto de otorgar financiamiento a FINDECA, S.A. de C.V. SOFOM ENR para establecer una línea de crédito específicamente para Empresas Forestales Comunitarias de México con acceso limitado o nulo al financiamiento tradicional en ejidos y comunidades forestales y contribuir así a la mejora en la rentabilidad y la sostenibilidad social y financiera de las Empresas Forestales Comunitarias y en la mitigación del cambio climático.

V. ACCIONES REALIZADAS

El proyecto trabajó bajo un modelo de planificación y un proceso de operación enfocado a resultados y contribuyó a resolver tres problemas que han impedido a las EFC obtener financiamiento, y relacionar la generación de ingresos económicos con beneficios ambientales: 1) ausencia de capacidad interna para gestionar financiamiento; 2) inexistencia de servicios financieros adaptados a las necesidades locales; y 3) carencia de elementos técnicos para la gestión empresarial, técnica y administrativa.

Para atender los tres aspectos antes señalados, se realizaron acciones para incentivar la participación del sector privado en sus dos ámbitos centrales: 1) visión, asistencia y acompañamiento técnico; y 2) oferta de crédito.



Foto: FMCN



Foto: Coixtepec, Oaxaca / Robin Canul

En cuanto al crédito (Componente 4), el desempeño de FINDECA fue destacable para colocar los recursos correspondientes en su totalidad, facilitar a las empresas la gestión de crédito, aumentar su confianza hacia este instrumento de financiamiento, fortalecer su solvencia, así como su administración interna. Esta función de catalizador para convocar la participación del sector privado tiene mayor relevancia actualmente, tomando en cuenta la necesidad de movilizar flujos considerables de financiamiento hacia el sector.

Uno de los principales aportes del proyecto es la creación de un mecanismo ágil y oportuno para el financiamiento de EFC, donde el seguimiento cercano con los acreditados es la clave para lograr la adjudicación y pago de los créditos. Las EFC que tuvieron acceso a financiamiento y asistencia técnica, demostraron mayor disposición a incorporar y capacitar a sus socios con perfiles administrativos, legales y de mercado. Además, las EFC que tuvieron una adecuada gestión del financiamiento, realizan esfuerzos adicionales para mantener un historial crediticio limpio que les permite ser usuarios recurrentes.

Durante la etapa inicial, se realizaron diagnósticos regionales que tuvieron como objetivo identificar y analizar las características de las EFC con potencial para recibir financiamiento y sus necesidades de asistencia técnica y de acompañamiento, así como identificar los socios locales que atenderían estas necesidades en las áreas de interés para el proyecto. (Véase cuadro 3).

Otras actividades de planeación fueron los talleres, planes de evaluación y el desarrollo de un sistema ambiental y de gestión social. Estas actividades fueron un mecanismo táctico para el arranque del proyecto.

Para la operación del proyecto se contrataron cinco Proveedores de Acompañamiento y Asistencia Técnica (PLAAT), los cuales son personas morales contratadas para dar acompañamiento técnico integral, secuencial y multianual a las EFC. Uno de los aprendizajes obtenidos durante la implementación de la iniciativa, es que las EFC requieren principalmente de acompañamiento en necesidades específicas, además del reto de identificar consultoras con la capacidad de proveer el espectro entero de asistencia técnica y acompañamiento.



Foto: Karín Mijangos



Foto: Empedrado / Francisco Cubas

Asimismo, se generó una estrategia general de comunicación del proyecto con los siguientes objetivos: 1) sensibilizar a las EFC sobre la gestión sostenible del bosque y el crédito como herramientas para aumentar la rentabilidad y mitigar el cambio climático; 2) señalar a otras EFC y al sector financiero que la gestión sostenible del bosque, son una oportunidad de negocios rentable; 3) documentar la adaptación y respuesta de las EFC ante cambios en el contexto ambiental, social y económico; y 4) divulgar las experiencias y avances del proyecto.

Para la estrategia de comunicación, se definió un plan de comunicación a implementarse durante la ejecución del proyecto, con acciones que se agrupan en tres líneas de acción:

Línea de acción 1: Difusión y posicionamiento del proyecto como modelo innovador de asistencia, acompañamiento y crédito. Para esto se consideraron las siguientes actividades: 1) definición y elaboración de mensajes, documentos escritos –folletos, carteles y boletines, entre otros-, logotipo, y presentaciones; y 2) construcción y uso de medios electrónicos (sitio de internet y redes sociales –Facebook, Twitter e Instagram, entre otros).

Línea de acción 2: Sensibilización de las EFC, respecto a la gestión sostenible del bosque y al acceso al crédito, mediante talleres, manuales, guías e intercambios de experiencias, entre otros.

Línea de acción 3: Documentación y difusión de experiencias, avances de la ejecución y lecciones aprendidas, utilizando herramientas como vídeos, spot de radio e informes.

La documentación y divulgación de los aprendizajes obtenidos en el proyecto han contribuido a aportar elementos de mejora a las políticas públicas del sector forestal para avanzar en la inclusión financiera de las empresas comunitarias. Estas experiencias están disponibles al público en redes sociales y plataformas digitales.



Fotos: FMCN



VI. RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

VI.1. RECURSOS HUMANOS

La ejecución de este proyecto estuvo a cargo del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, que a través de la Dirección del Programa de Conservación de Bosques y Cuencas, en particular, dispuso de tres personas por parte de esta organización.

La ejecución de la línea de crédito del proyecto estuvo a cargo de Financiando el Desarrollo del Campo, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad Financiera de Objeto Múltiple, Entidad no Regulada (FINDECA). Esta institución privada dispuso de cuatro personas.

Para el adecuado desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos establecidos en cada uno de los componentes del proyecto, la CONAFOR, dispuso del apoyo de las siguientes coordinaciones:

- Coordinación General de Producción y Productividad, a través de la Gerencia de Fomento a la Producción Forestal Sustentable
- Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero, a través de la Dirección de Financiamiento

Cabe mencionar que la CONAFOR fue el punto focal ante los Fondos de Inversión en el Clima (CIF, por sus siglas en inglés) instrumento financiero internacional del que se deriva el Programa de Inversión Forestal (FIP). El Plan de Inversión de México consta de tres proyectos, entre los cuales se encuentra el mencionado en esta memoria, el Proyecto de Bosques y Cambio Climático, y el Programa de Financiamiento de Estrategias de Reducción de Carbono en Zonas Forestales, operado por la banca de desarrollo Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero.

VI.2. RECURSOS FINANCIEROS Y PRESUPUESTARIOS

El monto total del financiamiento fue de 6 millones de dólares, distribuidos de la siguiente manera: 1.8 millones de dólares como préstamo del FIP, 1.2 millones de dólares como donativo del FIP y 3 millones de dólares en donativo del FOMIN del BID.

Este proyecto se dividió en cinco componentes que son financiados mediante una mezcla de recursos: 1) Selección de EFC y socios para asistencia técnica; 2) Aceleradora de préstamos de la banca de desarrollo que vincule a las pequeñas y medianas empresas listas para el mercado y el financiamiento; 3) Asistencia Técnica para micro y pequeñas empresas no listas para el mercado; 4) Línea de crédito y fortalecimiento institucional de FINDECA y 5) Diseminación y gestión de conocimientos.

La distribución del monto total del financiamiento en cada uno de sus cinco componentes se describe de la siguiente manera:

Proyecto 4				
Componentes	FIP		FOMIN	Aportación especie/efectivo
	Donativo	Crédito	Donativo	
Unidad Ejecutora	\$198,229		\$298,093	\$198,229
Componente 1. Caracterización	\$19,942		\$337,177	\$65,475
Componente 2. Aceleradora	\$319,942		\$568,677	\$365,475
Componente 3. Incubadora	\$526,942		\$1,045,177	\$572,475
Componente 4. Crédito	\$	\$1,800,000	\$516,700	\$2,116,800
Componente 5. Conocimiento	\$19,942		\$300,737	\$65,475
SUB TOTAL COMPONENTES	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,066,562	\$3,383,929
Evaluación final e intermedia			\$60,000	
Ex-post procurement review and disbursements			\$50,000	
Contingencias (2%)			\$61,331	
SUB TOTAL	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,237,893	\$3,383,929
Auditoria de medio término y final			\$50,000	
Soporte Técnico/fortalecimiento para AE (FMCN y Findeca)			\$10,000	
Cuenta de Agenda			\$30,000	
Cuenta de evaluación de impacto (5%)			\$161,895	
TOTAL	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,489,788	\$3,383,929
GRAN TOTAL (sin incluir aportaciones en especie)			\$6,374,785	

El presupuesto para 2018 contempló actividades de fortalecimiento a empresas forestales comerciales, en cuanto a revisión, capacitación y seguimiento en temas fiscales y contables. Asimismo, brindar acompañamiento técnico a 20 empresas forestales comerciales con los Proveedores Locales de Acompañamiento y Asistencia Técnica (PLAAT).

Se planificó que los ejecutores del proyecto participaran en eventos internacionales del sector forestal y financiero, y la creación de un manual de conocimiento y ejecución del FIP 4 validado.

El presupuesto para la ejecución de las actividades durante 2018 quedó de la siguiente manera, de acuerdo con sus cinco componentes:

Componentes	Pesos	Dólares
1. Selección de EFC y socios para asistencia técnica; definición de los indicadores de referencia.	1,513,686	86.946
2. Aceleradora para préstamos que vincule a PYME listas para el mercado con financiamiento.	4,498,843	257.077
3. Asistencia técnica para micro y pequeñas empresas no listas para el mercado.	3,627,628	207.293
4. Colocación de la línea de crédito (Desembolsada al 100% al cierre de 2017).	N/A	N/A
5. Diseminación y gestión de conocimiento.	1,314,419	75,110
Unidad Ejecutora del Programa.	1,744,991	99.714
Total	12,699,568	725,690
	T.C. ESTIMADO	\$17.50

VII. PROBLEMÁTICA O SITUACIONES CRÍTICAS ENFRENTADAS

El proyecto estuvo formulado con la intención de ser un apoyo a la política pública forestal, pero su operación tiene que fortalecerse para hacer coherentes los procesos existentes que posibilitan la toma de decisiones, con respecto a los largos plazos del sector, fortaleciendo el aprendizaje en los ejecutores, instituciones de gobierno, y, sobre todo, en las empresas.

Se requiere fortalecer la planificación en detalle con anticipación y visión, e incorporando mecanismos que aumenten la participación de los representantes de las empresas; el contenido de las acciones; el acompañamiento y la asistencia técnica para formaciones que se tienen que dar por empresa; y su impacto sobre el negocio.

Se identificó que gran parte del tiempo de trabajo de los directivos de las empresas está involucrado con la visión de corto plazo de éstas, y muchas veces relacionado con la gestión de los núcleos agrarios. Sin embargo, podrían seguirse estrategias a largo plazo acertadas, pero fracasar por no preocuparse de la búsqueda de liquidez para pagar los compromisos en el corto plazo, o por lograr arreglos al interior de las comunidades que lo respalden.

En 2017, el proyecto tuvo una evaluación de medio término, que identificó una serie de acciones que aseguran la replicabilidad del proyecto y lo dirigen hacia nuevos objetivos de impacto:

- Asegurar la integralidad de las intervenciones (acompañamiento, asistencia técnica y crédito) para sostener una ejecución coherente y articulada.
- Incorporar elementos operativos que robustezcan, agilicen y contribuyan a elevar la efectividad del proyecto, haciendo operativos los acuerdos del Comité Directivo; y actualizando los lineamientos operativos, considerando:
 - Universo de empresas atendidas, clasificadas en: empresas listas para el mercado general de crédito; empresas operando o dispuestas a acceder al crédito de FINDECA; y empresas con potencial de acceder al crédito de FINDECA en el corto plazo.
 - Descripción integrada, destacando vínculos y complementariedad entre componentes y acciones
 - Arreglo de implementación que incluya un departamento o equipo estratégico que articule las dos unidades ejecutoras; y las medidas para orientar el trabajo de los PLAAT
 - Fortalecer la estrategia de promoción y difusión
 - Consolidar los canales de coordinación con otros actores y otros proyectos
 - Fortalecimiento y mayor operatividad de la estrategia de gestión del conocimiento
 - Fortalecer el Sistema de Monitoreo y Evaluación Participativo para que incluya un conjunto básico de indicadores de gestión, cuantitativos y cualitativos, que se revisen regularmente
- Otorgar apoyos específicos para la profesionalización, no solo de las empresas, sino de actores que participan en la ejecución, como los PLAAT
- Mejorar la metodología de trabajo de los PLAAT. Se pueden complementar sus acciones para ayudar al proceso de fortalecimiento sostenible de las EFC –construir modelos alternativos para que las empresas respondan a las demandas de los mercados, o promover negocios de segundo nivel para lograr economías de escala pertinentes a los mercados–; y generar herramientas que ayuden a las empresas a decidir gestionar crédito –evaluaciones económicas rápidas, estados de resultados participativos, corridas financieras, escenarios de pagos y análisis de riesgos, entre otros–, y desarrollar en torno a éstas, ejes de trabajo específicos de corto plazo que generen confianza.
- Proveer atención al gobierno local y la gestión de recursos comunes, ya que, si bien el Proyecto está centrado sobre los aspectos empresariales y técnicos de las EFC, y no sobre las políticas y la gobernanza, estas últimas son clave para su sostenibilidad
- Capitalizar las experiencias y los conocimientos generados que muestren la importancia de incrementar las capacidades institucionales locales; así como para definir una estrategia para otorgar crédito a las EFC y mejorar el sistema crediticio al sector rural (costos de transacción, asimetrías de información, garantías, racionalidades económicas, análisis económicos y monitoreo, entre otros).

VIII. RESULTADOS ALCANZADOS E IMPACTOS IDENTIFICADOS

Como resultado de la implementación del proyecto, se registraron impactos favorables en el desarrollo de las capacidades técnicas, organizacionales, administrativas, legales y financieras de las EFC, así como un incremento en el número de beneficiarios que accedieron al financiamiento de FINDECA.



Foto: FMC Ejido Mascota / Robin Canul



Foto: Oaxaca, Oro Verde



Foto: Oaxaca, pueblos Mancomunados



Foto: Oaxaca, Oro Verde

El proyecto aportó lecciones para fortalecerlo, pero además abonó insumos para la política pública, a fin de consolidar a las EFC en particular, y al sector forestal en general; sobre todo porque las experiencias al respecto son pocas, y porque como iniciativa práctica, recoge resultados para alimentar un nuevo enfoque.



Foto: FMCN

De manera general, contribuyó a constituir una ruta metodológica y operativa para clarificar el actual debate sobre las capacidades de las EFC y su perfil como sujetos de crédito, y para que su competitividad y rentabilidad las coloquen en el centro de la política sectorial.

Las metas de este proyecto se alcanzaron con acciones que abonaron a atender las causas directas y subyacentes de la deforestación y degradación forestal y de esta manera, se fortalecieron los esfuerzos en mitigación del cambio climático, a la vez que se mejoraron las oportunidades económicas y sociales de las EFC involucradas.

Con el respaldo de proveedores privados de asistencia técnica y profesionistas expertos, 40 EFC implementaron mejores prácticas en áreas gerenciales y procesos técnicos, encaminadas a integrar una propuesta basada en el aprovechamiento sustentable de recursos naturales, favoreciendo la conformación y el desarrollo de oportunidades de negocio.



Foto: Karín Mijangos



Foto: Coixtepec, Oaxaca / Robin Canul

Con apoyo de este proyecto, en el marco del Programa de Inversión Forestal (FIP, por sus siglas en inglés), se identificaron oportunidades para mejorar procesos legales, contables y laborales de 16 EFC, cuya implementación combinada tiene un impacto positivo en sus aspectos empresariales.



Foto: Oaxaca, Pueblos Mancomunados



Foto: Oaxaca, Tip Muebles



Foto: Coixtepec, Oaxaca / Robin Canul



Foto: Oaxaca, Oro Verde



Foto: Robin Canul



Foto: FMC Ejido Mascota / Robin Canul



Al contar con financiamiento para cumplir con las demandas del mercado, se asegura la permanencia y generación de empleos, las utilidades se incrementan y se destinan para las mejoras en sus comunidades en diferentes aspectos (salud, educación e infraestructura, entre otros).



Foto: Oaxaca / Francisco Cubas



Foto: Coixtepec, Oaxaca / Robin Canul



Foto: FMC Ejido Mascota / Robin Canul



Foto: FMC Ejido Mascota / Robin Canul

IX. DESCRIPCIÓN DE LOGROS Y RESULTADOS RESPECTO DE LAS METAS

Uno de los principales aportes del proyecto es la creación de un mecanismo ágil y oportuno para el financiamiento de EFC, donde el seguimiento cercano con los acreditados es la clave para lograr la adjudicación y pago de los créditos. En este sentido, FINDECA colocó 74.7 millones de pesos vía créditos a 20 EFC cerrando 2017 con 0% de cartera vencida.

Como parte del diseño del proyecto, se planteó mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad social, ambiental y financiera de 30 EFC en ejidos y comunidades forestales en los estados de Jalisco, Oaxaca, Campeche, Quintana Roo y Yucatán. Con corte a diciembre de 2017 se logró apoyar el fortalecimiento de 55 EFC en los estados de Campeche, Jalisco, Oaxaca, Quintana Roo y Yucatán.

Con el respaldo de proveedores privados de asistencia técnica y profesionistas expertos, 40 EFC implementaron mejores prácticas en áreas gerenciales y procesos técnicos, encaminadas a integrar una propuesta basada en el aprovechamiento sustentable de recursos naturales, favoreciendo la conformación y el desarrollo de oportunidades de negocio.

El FIP 4 demostró que las EFC que tuvieron acceso al financiamiento y asistencia técnica, lograron un fortalecimiento de perfiles en temas contables, administrativos, legales y de mercado.

La sistematización del conocimiento generado con la implementación de este proyecto se difundirá entre los actores e instituciones que inciden en las metas para lograr un paisaje forestal sostenible, creando un efecto demostrativo que permitirá replicarlo en otros proyectos e iniciativas.

X. IMPACTOS PRODUCIDOS

El proyecto ha transformado la manera en que se percibe el sector forestal, proyectándolo como un sector atractivo para las inversiones, una alternativa vital para la mitigación del cambio climático y una fuente estable de ingresos para sus habitantes.

Al finalizar la implementación del proyecto, se demostró a otras EFC y al sector financiero que la inversión en la gestión sostenible de los bosques es rentable y que contribuye con acciones que mitigan el cambio climático.

El éxito obtenido durante los cinco años de implementación del proyecto, ha impulsado a las instituciones involucradas en este proceso a buscar una extensión. El proyecto culminaría oficialmente el 2 de octubre de 2018, sin embargo, si las gestiones de extensión del Fondo Multilateral de Inversiones resultan exitosas, se contempla que el proyecto tenga una extensión del 2 de octubre de 2018 al 2 de octubre de 2019. Los recursos financieros que se contemplan para esta extensión son el remanente de la donación del FIP, debido a una depreciación del peso ante el dólar.

Aunque la línea del crédito sí se agotó, la financiera FINDECA con capital propio puede seguir otorgando recursos. Por su parte la FND aún cuenta con la línea de crédito del FIP, por lo que el componente de aceleración estaría implementándose conforme al diseño del proyecto. El conocimiento adquirido permanece en las instituciones, más allá de los recursos del proyecto FIP, creando un efecto demostrativo, lo cual se identifica como un elemento de sostenibilidad de esta iniciativa.

Por lo anterior, actualmente la Unidad de Asuntos Internacionales y Fomento Financiero y la Coordinación General de Producción y Productividad están colaborando con el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, A.C. y FINDECA en las gestiones para obtener la autorización de la extensión del proyecto con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones.



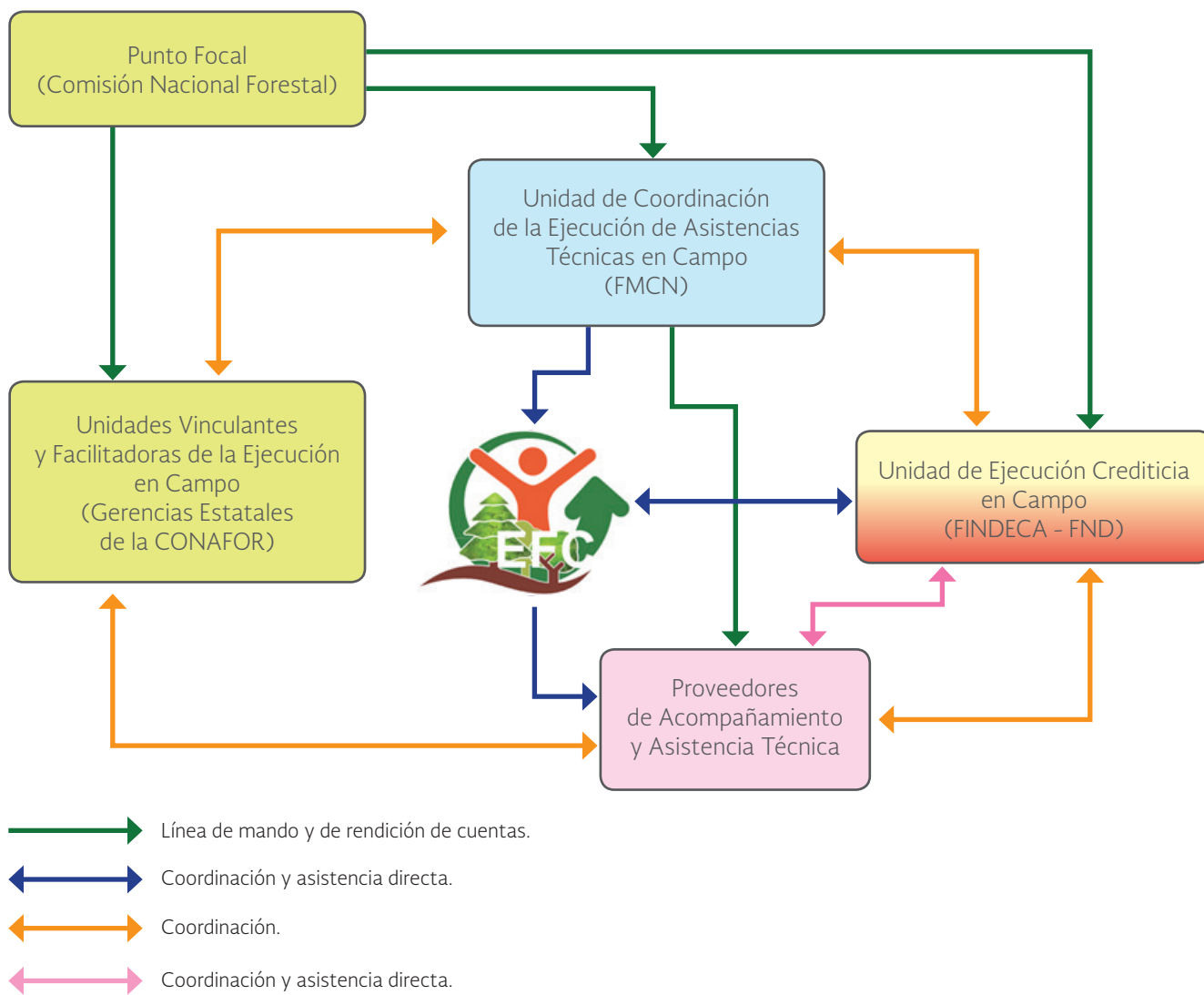
Foto: Karín Mijangos

XI. RELACIÓN DE ANEXOS

CUADRO 1. COMPONENTES Y FUENTE DE FINANCIAMIENTO

Proyecto 4				
Componentes	FIP		FOMIN	Aportación especie/efectivo
	Donativo	Crédito	Donativo	
Unidad Ejecutora	\$198,229		\$298,093	\$198,229
Componente 1. Caracterización	\$19,942		\$337,177	\$65,475
Componente 2. Aceleradora	\$319,942		\$568,677	\$365,475
Componente 3. Incubadora	\$526,942		\$1,045,177	\$572,475
Componente 4. Crédito	\$	\$1,800,000	\$516,700	\$2,116,800
Componente 5. Conocimiento	\$19,942		\$300,737	\$65,475
SUB TOTAL COMPONENTES	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,066,562	\$3,383,929
Evaluación final e intermedia			\$60,000	
Ex-post procurement review and disbursements			\$50,000	
Contingencias (2%)			\$61,331	
SUB TOTAL	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,237,893	\$3,383,929
Auditoria de medio término y final			\$50,000	
Soporte Técnico/fortalecimiento para AE (FMCN y Findeca)			\$10,000	
Cuenta de Agenda			\$30,000	
Cuenta de evaluación de impacto (5%)			\$161,895	
TOTAL	\$1,084,997	\$1,800,000	\$3,489,788	\$3,383,929
GRAN TOTAL (sin incluir aportaciones en especie)			\$6,374,785	

CUADRO 2. ARREGLO DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO



Fuente: Manual de Conocimiento y Ejecución del Programa de Inversión Forestal- EmFoco y Desarrollo.

CUADRO 3. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PLAAT

Oaxaca			Jalisco ²⁰						Península			
Intercambio de ideas y de enfoques.	Experiencia de trabajo mínimo de 3 años en el trabajo comunitario y/o organizaciones de base.	Experimentado y solido grupo interdisciplinario en temas ambientales, sustentabilidad, legales, empresariales, administrativos, técnicos, financieros, gobernanza y fortalecimiento social.	Relación con EFC seleccionadas.	Recomendación de funcionarios de dependencias relacionadas con el sector.	Recomendación de otros PLAAT.	Principales elementos a fortalecer en las EFC.	Constitución legal.	Patrimonio colectivo.	Personalidad jurídica Física y/o Moral.	Trabajan dentro del AATREDD+ en la península de Yucatán	Proporcionan servicio a alguna de las EFC.	Capacidad, Eficacia, Eficiencia y Calidad.

Fuente: Diagnóstico de EFC y PLAAT en las AATREDD+

FIGURA 1. MODELO DE INTERVENCIÓN DEL PROYECTO 4 DEL FIP





SEMARNAT
SECRETARÍA DE
MEDIO AMBIENTE
Y RECURSOS NATURALES

