|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **http://www.bcie.org/english/img/logos_cambio2.gif** | **BCIE** |  |  |

**Informe Final**

**EVALUACION DE MEDIO TERMINO**

**Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad (CAMBio): Transversalización de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en el desarrollo y financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas”**

***Preparado para*:**

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD

Unidad de Coordinación del Proyecto CAMBio

***Preparado por Equipo Evaluador*:**

M.Sc. Erick Vargas, Especialista en Biodiversidad y Consultor Líder

M.B.A. Leonardo Ramírez, Especialista Financiero

M.Sc.Miguel Vallejo, Especialista en PYMES

05 de Mayo, 2011

|  |
| --- |
|  |
|  |

**TABLA DE CONTENIDOS**

ACRÓNIMOS 6

RESUMEN EJECUTIVO 9

1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO Y METODOLOGÍA 13

1.1 Contexto de la evaluación 13

1.2 Abordaje metodológico 13

2. ENTORNO DEL PROYECTO CAMBIO 14

2.1 Problemática, oportunidades y propósitos 14

2.2 Plazo y gestión del Proyecto 15

2.3 Actores involucrados 16

2.3 Sectores productivos incluidos en el Proyecto 17

2.5 Asuntos claves que han surgido durante el proyecto 18

3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO 20

3.1 Conceptualización y diseño 20

3.1.1 Encuadre del Proyecto 20

3.1.2 Articulación entre la Meta, el Objetivo y los Resultados 22

3.1.3 Productos, Indicadores, Línea base, Metas y Fuentes de Verificación 22

3.2 Fundamentación e insumos de actores relevantes 23

3.2.1 Fundamentación del proyecto en la planificación nacional y regional 23

3.2.2 Rol de los actores relevantes en la formulación 24

3.2.3 Relación con otras iniciativas 24

3.2.4 Oportunidades para replicar las experiencias del proyecto 25

4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO 25

4.1 Estrategia de la Implementación 25

4.1.1 Desarrollo de la implementación del Proyecto CAMBio 2007-2010 25

4.1.2 Marco lógico como herramienta de gestión 27

4.1.3 Instrumentos de gestión 28

4.1.4 Producción y diseminación de información 29

4.1.5 Tecnologías electrónicas de información 31

4.1.6 Coordinación y participación interinstitucional 33

4.2 Modalidades de ejecución e implementación 34

4.2.1 Organización del Proyecto 34

4.2.2 Etapas de Implementación 35

4.2.3 Línea MIPYME-AB 36

4.2.4 El Bio-Premio 38

4.2.5 Las Garantías Parciales de Crédito 38

4.2.6 La Línea de Asistencia Técnica 39

4.2.7 Estrategia de Operación en Campo 40

4.2.8 Apoyo de PNUD 40

4.3 Monitoreo y evaluación del Proyecto 41

4.3.1 Instrumentos de monitoreo 41

4.3.2 Supervisión de monitoreo 41

4.3.3 Informes y Realimentación 42

4.4 Monitoreo del impacto sobre la biodiversidad 42

4.4.1 Instrumento para el monitoreo del impacto sobre la biodiversidad 42

4.4.2 Aplicación del instrumento de monitoreo 43

4.4.3 Supervisión del instrumento 44

4.4.4 Utilidad del instrumento 45

4.5 Participación de actores relevantes en la implementación 46

4.5.1 Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE 46

4.5.2 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD 47

4.5.3 Las Instituciones Financieras 48

4.5.4 Pequeñas y Medianas Empresas Amigables con la Biodiversidad 52

4.5.5 Socios técnicos 54

4.5.6 Instituciones del Gobierno 57

4.5.7 Órganos de la integración regional 59

4.5.8 Relaciones colaborativas 59

4.6 Planificación y gestión financiera 60

4.6.1 El costo real del proyecto por objetivos, resultados y actividades 60

4.6.2 El costo-efectividad de los logros 64

4.6.3 La gestión financiera 65

4.6.4 Co-financiamiento 66

5. RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO 68

5.1 Avance en la concreción de los Resultados del Proyecto 68

5.2 Sostenibilidad del proyecto 72

5.2.1 Sostenibilidad del Financiamiento para MIPYME-AB en las IFIS (Resultado 1) 72

5.2.2 Sostenibilidad de la demanda por parte de MIPYMES-AB (Resultado 2) 73

5.2.3 Sostenibilidad de los ambientes habilitadores más allá de CAMBio (Resultado 3) 74

5.2.4 Sostenibilidad del Resultado 4 75

6. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES 76

6.1 Conclusiones y lecciones aprendidas 76

6.1.1 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #1 76

6.1.2 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #2 78

6.1.3 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #3 81

6.1.4 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #4 82

6.2 Recomendaciones 85

6.2.1 Colocación de la Línea MIPYME-AB en las IFIS 96

6.2.2 Programa de Garantías Parciales 98

6.2.3 El Bio-Premio 99

6.2.4 Promoción del Proyecto CAMBio 100

6.2.5 Sectores de Mercado de CAMBio 101

6.2.6 Asistencia técnica para el desarrollo empresarial y comercial de las MIPYMES-AB 106

6.2.7 El Ambiente Habilitador 108

6.2.8 El Monitoreo de los impactos AB 109

6.2.9 Gestión con adaptación (Proyecto CAMBio/BCIE) 110

6.2.10 Mayor incorporación de las oficinas de país del PNUD 112

6.2.11 Productos del Marco Lógico del Proyecto CAMBio 113

ANEXOS 118

Anexo 1: Plan de trabajo 118

Anexo 2: Cronograma de actividades de la EMT 124

Anexo 3: Agenda de visitas de los países participantes 128

Anexo 4: Lista de personas entrevistadas 134

Anexo 5: Lista de documentos revisados 140

Anexo 6: Cuestionario empleado en las entrevistas 145

Anexo7: Ejecución real en comparación con lo presupuestado 149

Anexo 8: Co-financiamiento según formato de reporte que solicita PNUD 151

Anexo 9: IFIS participantes del Proyecto CAMBio con colocación efectiva 152

Instituciones Financieras Intermediarias de Honduras 152

Instituciones Financieras Intermediarias de Guatemala 154

Instituciones Financieras Intermediarias de Nicaragua 163

Instituciones Financieras Intermediarias de Costa Rica 167

Instituciones Financieras Intermediarias de El Salvador 169

MIPYMES Beneficiarias Actuales Y Potenciales en El Salvador 171

Anexo 10: TdR de la Evaluación de Medio Término 174

Anexo 11: Observaciones a los productos e indicadores del Marco Lógico 192

Anexo 12: Respuesta de Gerencia …………………………………………………………...203

Anexo 13: Aprobacion………………………………………………………………………….219

# ACRÓNIMOS

|  |  |
| --- | --- |
| AB | Amigable con la biodiversidad |
| ADICLA | Asociación de Desarrollo Integral “Cuenca del Lago de Atitlán” (Guatemala) |
| AGEXPORT | Asociación Guatemalteca de Exportadores |
| APPTA | Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (Costa Rica) |
| APR | Annual Performance Report |
| ASDIR | Asociación de Desarrollo Rural Integral (Guatemala) |
| ATAISI | Asociación de Trabajadores Agropecuarios de San Isidro |
| AYNLA | Asociación Ayúdense y Nosotros le Ayudaremos (Guatemala) |
| BANRURAL | Banco de Desarrollo Rural S.A. (Guatemala) |
| BD | Biodiversidad |
| BCIE | Banco Centroamericano de Integración Económica |
| BFA | Banco de Fomento Agropecuario |
| BH | Banco Hipotecario |
| CACIF | Comité Coordinador de Asociaciones Agrícolas, Comerciales, Industriales y Financieras (Guatemala) |
| CACIL | Cooperativa de Ahorro y Crédito Intibucana Limitada |
| CAMBio | Central American Markets for Biodiversity |
| CANAPRO | Cámara Nacional de Exportadores y Productores Orgánicos (Costa Rica |
| CANATUR-Nicaragua | Cámara Nacional de Turismo (Nicaragua) |
| CARUNA | Caja Rural Nacional (Nicaragua) |
| CAT | Comité de Autogestión Turística (Guatemala) |
| CATIE | Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza |
| CBM | Corredor Biológico Mesoamericano |
| CCAD | Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo |
| CDP | Comité Directivo del Proyecto CAMBio |
| CeCoECO | Centro de Competitividad en Econegocios |
| CEDECO | Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense |
| CENPROMYPE | Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica |
| CIMS | Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles |
| COHEP | Consejo Hondureño de la Empresa Privada |
| COMSA | Café Orgánico de Marcala S.A. (Honduras) |
| CONAGEBIO | Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad (Costa Rica) |
| CONAMYPE | Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa |
| CONAP | Consejo Nacional de Áreas Protegidas (Guatemala) |
| CORCASAN | Cooperativa Agrícola de Crédito y Servicio Regional de Cafetaleros de San Juan de Río Coco (Nicaragua) |
| CST | Certificado de Sostenibilidad Turística |
| DIGEPESCA | Dirección General de Pesca y Acuicultura (Honduras) |
| EIP | Equipo de Implementación del Proyecto |
| EE | Equipo Evaluador |
| EMT | Evaluación de Medio Término |
| FACACH | Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de Honduras, Ltda. |
| FCA | Fondo de Conservación de Bosques Tropicales (Guatemala) |
| FCG | Fundación para la Conservación de Guatemala |
| FDL | Fondo de Desarrollo Local (Nicaragua) |
| FHIA | Fundación Hondureña de Investigaciones Agrícolas |
| FIIT | Fundación Interamericana de Investigación Tropical (Guatemala |
| FINAM | Financiamiento para las Mayorías |
| FOCADES | Fondo Centroamericano de Ambiente y Desarrollo (CCAD) |
| FONADES | Fondo Nacional de Desarrollo (Guatemala) |
| FONADERS | Fondo Nacional de Desarrollo Sostenible (Honduras) |
| FUNDAECO | Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación (Guatemala) |
| FUNDAP | Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (Guatemala) |
| GCI | Grupo Consultivo Interinstitucional |
| GECCO | Aplicativo de Gestión de Ciclo Comercial |
| GEF | Global Environment Facility (Fondo Mundial para el Medio Ambiente) |
| ICADE | Instituto para la Cooperación y Autodesarrollo |
| IFC | International Finance Corporation |
| IFIS | Instituciones Financieras Intermediarias |
| IFNB | Instituciones Financieras No Bancarias |
| INGUAT | Instituto Guatemalteco de Turismo |
| IHT | Instituto Hondureño de Turismo |
| INAB | Instituto Nacional de Bosques (Guatemala) |
| INBio | Instituto Nacional de Biodiversidad (Costa Rica) |
| INCAE | Instituto Centroamericano de Administración de Empresas |
| INPESCA | Instituto Nicaragüense de Pesca y Acuicultura |
| INTUR | Instituto Nicaragüense de Turismo |
| JAS | Japanese Agricultural Standards |
| LGC | Línea global de crédito |
| LIDERS | Empresa Regional de Servicios Integrados para el Desarrollo Lenca (Honduras) |
| MAGA | Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación (Guatemala) |
| MAGFOR | Ministerio Agropecuario y Forestal (Nicaragua) |
| MARENA | Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (Nicaragua) |
| MARN | Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales de El Salvador |
| MIFIC | Ministerio de Fomento, Industria y Comercio (Nicaragua) |
| MINECO | Ministerio de Economía (Guatemala) |
| MIPES | Micro y Pequeña Empresa |
| MIPYMES | Micro, Pequeñas Y Medianas Empresas |
| MITUR | Ministerio de Turismo de El Salvador |
| NB | No bancaria |
| ONG | Organización No Gubernamental |
| PACE | Programa de Asistencia en Capacidades Empresariales |
| PACT | Programa de Apoyo a Capacidades Técnicas |
| PFN | Programa Forestal Nacional (Guatemala) |
| PIR | Project Implementation Report |
| PNUD | Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo |
| POA | Plan Operativo Anual |
| PRODERQUI | Programa de Desarrollo y Reconstrucción en el Quiché (Guatemala) |
| PRODOC | Project Document (documento de proyecto) |
| PROFOEX | Departamento de Programas y Fondos Externos |
| ProRural | Programa de Desarrollo Rural (Guatemala) |
| PYMEs | Pequeñas y Medianas Empresas |
| QPR | Quaterly Program Report |
| RECOTURH | Red de Comunidades Turísticas de Honduras |
| REHNAP | Red Hondureña de Reservas Naturales Privadas |
| RFA | Rainforest Alliance |
| SAF | Sistemas Agroforestales |
| SAG | Secretaría de Agricultura y Ganadería (Honduras) |
| SAM | Sistema Arrecifal Mesoamericano |
| SEFAS | Servicios Financieros para la Agricultura Sostenible |
| SERNA | Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente (Honduras) |
| SICA | Sistema de la Integración Centroamericana |
| SINAC | Sistema Nacional de Áreas de Conservación |
| SNV | Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo |
| TdR | Términos de Referencia |
| UCP | Unidad de Coordinación del Proyecto |
| UICN | Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza |
| UIFF | Unidad de Inteligencia Financiera Forestal (Guatemala) |
| UNIPESCA | Unidad de Manejo de la Pesca y Acuicultura (Guatemala) |
| WWF | World Wide Fund for Nature |

# RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto “*Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad (CAMBio): Transversalización de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en el desarrollo y financiamiento de las micro, pequeñas y medianas empresas*”, se ejecuta desde enero 2007 con recursos del Fondo de Medio Ambiente Mundial (GEF) por medio del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y con el cofinanciamiento del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) como agencia implementadora. El GEF aporta US$10,225.000, el BCIE US$17.000.000 y US$320.000 de los gobiernos involucrados. Se lleva a cabo en los cinco países centroamericanos (El Salvador, Guatemala, Honduras, Costa Rica y Nicaragua). Actualmente también se trabaja con dos IFIS en Panamá, a través de la oficina de BCIE Costa Rica. El BCIE es un socio natural de esta iniciativa por ser el banco de desarrollo regional, con más de 40 años de experiencia y amplio conocimiento de la región y principal banco financiador de la MIPYME en Centroamérica.

El objetivo del proyecto es remover las barreras de las instituciones financieras, negocios y del ambiente habilitador para catalizar las inversiones amigables para la biodiversidad (“AB”) en las empresas micro, pequeñas, y medianas de Centro América, vinculadas con actividades productivas y de servicios relacionadas con sistemas agroforestales, agricultura, ganadería, turismo sostenible, forestales, pesquería y acuacultura sostenible, que desarrollan prácticas AB.

Su diseño contempló el trabajo con tres redes proveedoras de servicios: 1) Sector financiero de la región, por medio del BCIE y los miembros de su red de intermediarios financieros (IFIs) para desarrollar y ofrecer nuevos productos financieros para las PYMEs amigables con la biodiversidad (PYMEs-AB); 2) Proveedores nacionales e internacionales de servicios comerciales y técnicos para asegurar que las inversiones en las PYMEs maximicen los beneficios económicos, sociales y de la biodiversidad/ambiente; y 3) Instituciones gubernamentales e intergubernamentales, y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), para promover un ambiente habilitador que estimule el crecimiento de las PYME-AB a mediano y largo plazo.

Los cuatro **Resultados** esperados propuestos para CAMBio son: 1) El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a MIPYMEs para el desarrollo de actividades de negocios amigables para la biodiversidad; 2) MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios; 3) Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales; y 4) Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3.

Para la implementación de este Proyecto se establecieron tres facilidades con Fondos GEF (Garantías Parciales de Crédito, Bio-Premio, Asistencia Técnica) y una facilidad crediticia con fondos BCIE (línea MIPYME-AB).

El Proyecto CAMBio contempló la realización de una Evaluación de Medio Término (EMT), para conocer el progreso alcanzado en el logro de los resultados y la identificación de las correcciones necesarias. La EMT se llevó a cabo de noviembre 2010 a febrero 2011, y realizó reuniones de trabajo con el Comité Directivo del Proyecto, revisión y análisis de documentación, una Misión de Evaluación realizada al BCIE en Tegucigalpa, y visitas a los cinco países (del 10 de enero al 10 de febrero de 2011), por medio de las cuales se entrevistaron a un total de 71 involucrados en el proyecto (IFIS, socios técnicos, instituciones públicas, redes colaborativas y MIPYMEs usuarias de CAMBio y potenciales), incluyendo la visita en campo a 11 MIPYMES financiadas por el Proyecto. Posteriormente, fue organizada, sistematizada y analizada la información por el Equipo Evaluador.

El presente informe reúne el análisis y documentación de los hallazgos, las conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar el desempeño del Proyecto en su siguiente etapa. A manera de resumen se describe lo siguiente:

En primer lugar, es relevante señalar que la experiencia a lo interno del BCIE indica que nuevos proyectos o programas muestran resultados hasta el año 3 y que es a partir del año 4 que se gestiona y da cumplimiento a los objetivos de tales iniciativas. Precisamente, la EMT del Proyecto CAMBio indica que es en el último año y en los meses recientes cuando es posible observar un despegue significativo en el cumplimiento de los principales productos, en particular los de colocación de la línea MIPYME-AB, así como la necesidad de revisar o reformar algunos otros. Este proceso de revisión y realimentación es normal en este tipo de proyectos y programas.

Con respecto al Resultado 1, una de las conclusiones relevantes es que la colocación de la línea MIPYMES-AB ha dependido de la habilitación de la Línea de Crédito Global del BCIE de la cual forma parte, y de la aceptación por las IFIS del monitoreo de los impactos en BD de sus clientes por medio del instrumento correspondiente, siendo las IFIS-NB las que tienen menos objeción con estos requisitos. Como lección aprendida se tiene que los programas que funcionan a partir de un banco de segundo piso (BCIE), dependen de la voluntad y de la situación financiera de las entidades de primer piso (IFIS) para lograr sus objetivos, porque si el BCIE cierra la Línea Global de Crédito a una IFI, automáticamente se cierra el acceso a la Línea MIPYME-AB.

Otra importante conclusión es que colocación de la línea MIPYMES-AB tardó mucho tiempo en iniciarse de una forma firme y efectiva, debido al tiempo que tomó incorporarla realmente como un producto BCIE, lo cual se logró al trasladar CAMBio a la Unidad de MIPYME y aprovecharse de esta forma los procedimientos y herramientas que ya existían. A partir de ese momento se inició el diseño y aprobación de este producto financiero. La crisis financiera internacional pudo haber afectado, pero es interesante mencionar que las colocaciones fuertes de esta línea se han dado justamente durante la etapa más difícil de la crisis, desde finales de 2009 hasta la fecha. Es por esto que se considera que los retrasos en la colocación de esta facilidad dependieron más de aspectos internos del BCIE y de CAMBio, que de aspectos externos del mercado.

Ahora, bajo la supervisión del Departamento de Programas y Fondos Externos del BCIE (PROFOEX), la línea MIPYME-AB marcha bien y poco a poco se acerca a la meta de co-financiamiento fijada para CAMBio. A marzo de 2011 se han colocado US$11.57 MM de la meta de US$ 17.00 MM establecida en el ProDoc, resultando muy estimulante la colocación del último año. Fue así como entre fines de 2009 e inicios de 2011 se logró concretar operaciones por valor de US$ 4.11 MM con 7 microfinancieras distintas, aparte de operaciones con 4 bancos distintos por US$ 6.46 MM. La existencia, por fin, de un producto y un procedimiento claro para la línea MIPYME-AB dio buenos frutos, lo cual queda reforzado con la colocación, solo en el primer trimestre de 2011, de US$ 4.03 MM en tres bancos y tres microfinancieras. En esto influyó la rebaja que el Comité de Activos y Pasivos del BCIE aceptó realizar en el precio en dólares de la línea MIPYME-AB, que para algunos países bajó del 5.6% (el costo normal de los fondos de la LGC cuando se hizo la solicitud en febrero de 2010,) a 4.5%.[[1]](#footnote-1), así como la contratación de Facilitadores en cada país de la región y la inclusión del producto CAMBio dentro de las metas anuales de los Gerentes de País del BCIE. La reciente contratación de un nuevo Coordinador General resulta también provechosa para romper definitivamente con el inicio dificultoso que tuvo CAMBio, y aprovechar el impulso que tiene actualmente.

En lo que respecta al Bio-Premio, debido a que el mismo está ligado a la colocación de créditos-AB por medio de las microfinancieras, la lentitud con que inicialmente se realizó la colocación de créditos afectó negativamente su colocación. A partir del momento en que los créditos-AB se comenzaron a mover en las microfinancieras (finales del 2009), el Bio-Premio comenzó a moverse y a febrero de 2011 se han colocado US$310.000 (del total disponible de US$735.000) en 4 países, destacando el caso de Nicaragua. Se considera que el Bio-Premio es un producto muy atractivo para los microempresarios-AB y que su inclusión en el diseño e implementación de CAMBio ha sido muy positivo.

La tercera facilidad de CAMBio, las Garantías Parciales de Crédito, es la que prácticamente no ha podido moverse y que no parece aún estar lista para despegar con fuerza. A enero 2011 se han aprobado solo 3 garantías por monto de US $66,295. En las conclusiones de este informe se sugieren algunas ideas para reestructurarla.

En lo referente al Resultado 2, una conclusión importante es que los sectores del mercado AB que más éxito han tenido como usuarios de CAMBio, son aquellos que independientemente del Proyecto ya presentaban una dinámica comercial favorable, sobre todo en el mercado internacional, como la agroforestería de café orgánico que representa más de dos tercios de las colocaciones históricas de la línea MYPYME-AB y un alto porcentaje del Bio-Premio. Sin embargo, hay sectores que deberían tener más presencia en el portafolio de CAMBio y que no lo han tenido. En parte esto se debe a que la línea MIPYME AB ha resultado más atractiva para financiar capital de trabajo (financiamiento de cosecha), que para financiar inversiones en activo fijo. Como lección aprendida se deduce que CAMBio debe ser oportunista y aprovecharse de financiar lo que el mercado está moviendo –como una estrategia de posicionamiento y consolidación- que en gran medida se trata de productos dirigidos al mercado internacional. No hay que forzar demasiados sectores que no son atractivos simplemente por cumplir con lo establecido por el diseño del Proyecto. Sin embargo, hay que procurar encontrar las razones por las cuales la línea MIPYME-AB no se ha usado más para financiar operaciones de mediano o largo plazo, que permitan financiar activos fijos a sectores que se consideran con buen potencial, como el turístico o el forestal.

En cuanto a la facilidad de Asistencia Técnica, que forma parte de este Resultado 2, aunque se han financiado algunos productos y actividades, parece ser la principal área de mejora del Proyecto CAMBio, considerando todos los recursos financieros y la red de socios técnicos regionales que pudo haber aprovechado a partir de los US$ 1.6 MM que puso a disposición el GEF. El retraso en la colocación de esos fondos provino inicialmente de la falta de un diagnóstico que permitiera conocer las necesidades de las MIPYMES potenciales de CAMBio y la consecuente ausencia de un Plan de Fortalecimiento de Capacidades, así como falta de proactividad e involucramiento con los clientes reales de CAMBio (IFIS y MIPYMES). A esto se sumó la falta de procedimientos que, como lo solicitó el Comité Directivo en su reunión anual de noviembre de 2009, fuesen “eficaces, eficientes y expeditos.” El problema había sido que los procedimientos generales que normalmente utiliza el BCIE para la contratación de bienes y servicios fueron no adecuados para las necesidades y tiempos del Proyecto CAMBio, y que por lo tanto hacía falta trabajar esta línea como un fondo separado con sus propios procedimientos. Esto fue diseñado y finalmente aprobado por el BCIE hasta el segundo trimestre de 2010, tres años después de iniciado el Proyecto.

Relacionado al Resultado 3, una conclusión relevante es que la incorporación de las entidades públicas al proceso ha sido desigual en los diferentes países y el proceso impulsado por CAMBio en varios casos ha sido errático y carente de continuidad. En esto pudo influir si la institución se identifica o no con el proyecto, si hay directrices claras por parte de los jerarcas, si hay o no disposición y disponibilidad de sus funcionarios, la falta de seguimiento de algunas propuestas y comunicación por parte de CAMBio, la existencia o no de Facilitadores de CAMBio en el país correspondiente y su nivel de involucramiento, y las situaciones políticas nacionales en cada país. Además, tanto en el diseño como en la implementación del Proyecto se obvió la posibilidad de incorporar al proceso otros actores de la sociedad civil que actúan como generadores de insumos de política y como de grupos de presión, que ya tienen plataformas y experiencia en estos campos. Como lección aprendida se deduce que proyectos demostrativos como CAMBio no pueden pretender realizar grandes transformaciones del entorno habilitador y asumir un reto protagónico en este sentido, sino que es mejor colaborar con el acompañamiento a procesos ya iniciados de forma conjunta con otros actores públicos, privados y de la sociedad civil.

Con el Resultado 4 se determinó que el instrumento de monitoreo de impactos sobre la biodiversidad es muy complejo y no está resultando amigable ni adecuado para funcionarios de IFIS que no tienen la preparación profesional, tiempo o interés suficientes, ni las fuentes de información para alimentarlo adecuadamente y que dependen de soporte técnico especializado externo. Además, este vacío no está siendo llenado por las actividades de inducción y capacitación a funcionarios de IFIS. Se concluye además que, en la práctica, la función de la herramienta está siendo la de llevar un registro del avance en la adopción o mantenimiento de acciones de producción sostenible de muy diversa índole diseminadas en forma muy desigual en el paisaje productivo, mas no la de monitorear el impacto de dichas acciones sobre la conservación de la biodiversidad ya que un registro de la acumulación de estas acciones no puede, por si mismo, medir tales impactos. Se considera que el verdadero impacto de CAMBio se verá a medida que los efectos de las buenas prácticas aplicadas se vayan consolidando, los valores, actitudes y comportamientos de los productores vayan cambiando, los paisajes productivos se diversifiquen y las amenazas ambientales se reduzcan. En este sentido, se propone que en lo que resta del Proyecto se realice una serie de estudios de casos demostrativos que permitan identificar avances cuantitativos y cualitativos en estas variables (ver 6.2.8).

Finalmente, las recomendaciones de la EMT fueron desarrolladas y relacionadas con los siguientes aspectos evaluados de los cuatro resultados previstos: Sectores de mercado de CAMBio, colocación de la Línea MIPYME-AB en las IFIS, Programa de Garantías Parciales, Bio-Premio, Promoción del Proyecto CAMBio, Asistencia Técnica para el desarrollo empresarial y comercial de las MIPYMES-AB, Ambiente Habilitador, Monitoreo de Impactos AB, Gestión con Adaptación, participación del PNUD en los procesos del Proyecto y Productos del Marco Lógico del ProDoc.

En general se concluye que CAMBio ha sido una experiencia interesante para el BCIE y las IFIs, que ya se están comenzando a ver sus resultados en la mayoría de sus componentes, y que vale la pena continuar con los ajustes que se mencionan en el documento u otros que se desprendan del análisis del mismo.

# 1. CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN DE MEDIO TÉRMINO Y METODOLOGÍA

## 1.1 Contexto de la evaluación

El Documento de Proyecto, PRODOC, establece la realización de una Evaluación de Medio Término (EMT) independiente, que ayude a determinar el progreso realizado hacia el logro de los resultados e identificar las correcciones en curso si son necesarias.

Esta EMT busca revisar el avance del objetivo del Proyecto, así como de sus resultados esperados y productos propuestos, identificar fortalezas y debilidades en la implementación, validar los supuestos iniciales, identificar cambios críticos que han tenido lugar, evaluar las posibilidades de alcanzar los resultados y productos hacia el final del proceso y proporcionar recomendaciones que incrementen las posibilidades de éxito. En este contexto, el Equipo Evaluador (EE) se enfocó en los siguientes asuntos:

* Examinar la efectividad, eficiencia y cronograma de implementación.
* Identificar desviaciones, reevaluar supuestos y considerar el cambio de condiciones y riesgos.
* Considerar el avance de los objetivos propuestos.
* Resaltar asuntos que requieren decisión o acción.
* Presentar lecciones aprendidas iniciales acerca del diseño, la implementación y la gestión del proyecto.

## 1.2 Abordaje metodológico

El EE empleó la guía *“Procedimientos para llevar a cabo evaluaciones finales de proyectos PNUD-GEF* (Junio 2008)”, que describe los eventos específicos necesarios para preparar y conducir una misión de evaluación y que se basó en la política de evaluación del PNUD, en las directrices de evaluación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés) y en lecciones aprendidas de evaluaciones anteriores. Las actividades realizadas se describen a continuación:

* **Reunión preliminar con el Equipo de Implementación del Proyecto:** Incluyó al EE, integrantes del EDP de CAMBio y funcionario regional del PNUD, en la sede del BCIE en San José, el 23 de noviembre de 2010.
* **Revisión y análisis preliminar de documentos:** Se revisaron todos los documentos proporcionados en forma digital por el EDP.
* **Coordinación de Misión:** Con el apoyo de la Coordinación Regional del Proyecto CAMBio, se definió un plan de actividades para la visita de Misión del EE a la sede del BCIE y oficina del PNUD en Tegucigalpa.
* **Ejecución de la visita de Misión:** La visita del EE a Tegucigalpa tuvo lugar del 30 de noviembre al 4 de diciembre e incluyó reuniones individuales con miembros del EDP, entrevistas con funcionarios claves de otras unidades del BCIE, sesiones de trabajo con el EDP y revisión de archivos y materiales del Proyecto. Al final de la visita, el EE ofreció a la Coordinación Regional un reporte verbal sobre las actividades realizadas y los hallazgos preliminares. Luego produjo un “Informe de Visita”, que fue enviado al PNUD y al EDP.
* **Diseño de herramientas metodológicas:** Una vez revisada la documentación facilitada por el EDP, con base en la metodología facilitada al EE, se diseñaron las herramientas metodológicas para recabar y organizar la información derivada de las entrevistas y visitas de campo en los cinco países participantes.
* **Entrevistas y visitas de campo en los cinco países:** Los programas de entrevistas y de visitas de campo para cada uno de los cinco países participantes del Proyecto CAMBio fueron propuestos por los facilitadores correspondientes, con base en los listados definidos en los TdR: Instituciones Financieras Intermediarias del BCIE, Socios Técnicos de CAMBio, entidades del Estado (Ministerios), entidades gremiales (cámaras, asociaciones), oficina de PNUD, gerencia del BCIE, MIPYMES beneficiarias (productores individuales y colectivos) y otras. Los facilitadores también coordinaron todas las citas y en algunos casos ofrecieron apoyo logístico. En términos generales, las agendas propuestas se implementaron según lo programado (ver anexos).
* **Sistematización de resultados:** Una vez realizadas las entrevistas, se realizó un proceso de sistematización y ordenamiento de la información según la lista de contenidos recibida inicialmente. Cuando el EE lo consideró oportuno, se realizaron cambios a la misma. El proceso también requirió de consultas permanentes a la información digital, en particular el PRODOC, los PIRs, los informes trimestrales, el sitio Web y otros.
* **Elaboración de informe:** El EE se dedicó a sesiones de comparación de notas y de discusión, con el propósito de ir dando forma al borrador del informe. Cabe resaltar aquí el proceso de calificación de los aspectos solicitados por la contratación, así como la generación de conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones pertinentes y oportunas.
* **Entrega:** A continuación se procedió con la entrega del borrador de informe para su estudio y realimentación, y se realizaron ajustes finales con base en los comentarios recibidos de representantes de PNUD y CAMBIo, para proceder a entregar el Informe Final.

# 2. ENTORNO DEL PROYECTO CAMBIO

## 2.1 Problemática, oportunidades y propósitos

Con el propósito de comprender cómo se abordó la **problemática**, el EE hizo una revisión concienzuda del ProDoc, en particular de su análisis situacional. El proyecto CAMBio inició su implementación en los cinco países de Centroamérica que son miembros del BCIE: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Más recientemente, se integraron IFIS de Panamá por medio de la oficina del BCIE en Costa Rica. El PRODOC resalta los esfuerzos de la región de Mesoamérica (que incluye a estos cinco países más el sur de México) por conservar su biodiversidad mediante el establecimiento de unas 600 áreas silvestres protegidas y de más de 100 áreas protegidas marinas, en un 12% de su territorio. El ProDoc resalta el Corredor Biológico Mesoamericano (CBM) como un esfuerzo regional de cooperación para la conservación por medio de la conexión de hábitats a lo largo de la región, por medio de una red de áreas protegidas y plantaciones forestales amigables con la biodiversidad, sistemas agroforestales y reservas privadas. También se mencionan los pasos similares seguidos por Guatemala y Honduras, en conjunto con Belice y México, para la protección de un sistema de arrecifes coralinos de más de 1,000 Km. de largo, conocido como el Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM).

Se menciona que, aunque los esfuerzos por establecer áreas protegidas son importantes, hay una conciencia creciente de que los paisajes productivos adyacentes también juegan un rol importante en la conservación de la biodiversidad. Precisamente, principios como éste son los que sirven de fundamento al Corredor Biológico Mesoamericano. Además de resaltar los logros, el mismo análisis también señala que existe presión sobre el capital natural de los cinco países, en particular sobre la biodiversidad, por factores como la combinación de tasas relativamente altas de crecimiento poblacional y niveles de ingresos relativamente bajos, que han llevado a la degradación del hábitat y fragmentación en ecosistemas de bosque y al consecuente aislamiento genético y pérdida de biodiversidad. Los ecosistemas marinos y costeros también enfrentan la degradación por una diversidad de factores. Esta presión se ve acompañada de políticas inadecuadas y limitada capacidad de las instituciones. El análisis situacional afirma que la región se encuentra en una encrucijada entre una espiral de pobreza-degradación con mayores pérdidas de biodiversidad o la oportunidad de moverse hacia un desarrollo sostenible con métodos de producción menos destructivos y más amigables con el ambiente y la biodiversidad.

Aunque el análisis no es muy profundo ni detallado para una problemática tan compleja, posiblemente por razones de espacio, el mismo contribuye a delimitar la cancha en cuánto al asunto de conservación que el Proyecto CAMBio aborda. En este contexto, éste surge como una iniciativa para apoyar la conservación de la biodiversidad disminuyendo la presión que ejercen las actividades productivas insostenibles. El ProDoc también identifica un conjunto de **oportunidades** que debieran ser aprovechadas desde el Proyecto:

* Creciente conciencia de la necesidad de incorporar los paisajes productivos en la conservación de la biodiversidad.
* El desarrollo de los mercados verdes, que impulsan la transformación de prácticas productivas convencionales a otras basadas en criterios sociales y ambientales.
* Estímulos concretos en la forma de “precios premia” (sobreprecios con respecto a productos convencionales) y de acceso a mercados especializados.
* Disponibilidad de certificación o sellos que validan las prácticas adoptadas.
* Las MIPYMES son en parte responsables de procesos de cambio en el uso del suelo, degradación, contaminación y pérdida de biodiversidad, por lo que deben ser un grupo meta para impulsar la producción sostenible y amigable con la biodiversidad.

Así, entre sus **propósitos**, CAMBio busca apoyar la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en paisajes productivos por medio del desarrollo y financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en los países participantes, incorporando la variable de biodiversidad en sus productos y servicios y promoviendo prácticas productivas que apoyen el desarrollo sostenible y la protección ambiental. En términos prácticos, esta iniciativa busca remover barreras bancarias y de negocios para catalizar inversiones amigables desde las MIPYMES que tengan un impacto positivo sobre la biodiversidad. Además de los factores ya señalados, se seleccionó el sector de las MIPYMES porque abarca un 95% de las empresas del Istmo y aporta un 54% del empleo y un 34% de la producción. También, muchas se ubican en áreas rurales y dependen de los recursos naturales para sus actividades. El EE coincide con esta selección, pues considera que, efectivamente, las MIPYMES pueden jugar un rol de importancia en la conservación de la biodiversidad por medio de la adopción de acciones de conservación y de buenas prácticas de producción sostenible.

## 2.2 Plazo y gestión del Proyecto

El Proyecto CAMBio se gestó entre 2004 y 2006. Para su implementación, el plazo inicial es de cinco años y su programación original abarcaba de 2007 a diciembre de 2011. Sin embargo, por resolución del CDP de noviembre de 2010, el proyecto se amplió para ser completado en diciembre de 2013. En algunos puntos del PRODOC se hace mención de una fase piloto, que abarcaría los dos primero años del Proyecto.

El ProDoc establece que es a la Oficina de País del PNUD en Honduras a la que compete la supervisión de la implementación del proyecto y tiene responsabilidad directa de cumplir con sus deberes y obligaciones como Agencia de Implementación del GEF. Supervisa y verifica el uso de los fondos y participa en los ejercicios de planificación, en las reuniones del CDP y en las misiones de monitoreo. La Unidad de Coordinación Regional del PNUD-GEF para América Latina y el Caribe, en particular su Coordinador Regional para Biodiversidad y Aguas Internacionales es responsable de la supervisión del proyecto, de asegurarse de que los fondos GEF se utilicen de acuerdo con sus reglas de elegibilidad y de garantizar que se obtengan beneficios ambientales globales. Además, sirve de enlace entre PNUD-Honduras y el GEF. Es necesario que estas dos instancias se relacionen de forma más estrecha con el Proyecto CAMBio, para que puedan ejercer un rol de actor más activo en la asesoría y seguimiento de la gestión del proyecto.

Por su parte, el BCIE como Agencia Ejecutora es responsable de la ejecución del proyecto, incluyendo planificación y ejecución de aspectos técnicos, monitoreo, coordinación con los actores involucrados, elaboración de informes, administración de los fondos, coordinación con PNUD y otros. También menciona a las oficinas de país de PNUD en la supervisión y apoyo**,** sin embargo, esto no se concretó en la práctica. El ProDoc establece la organización de un Equipo de Implementación del Proyecto que supervise la implementación, así como una Unidad de Coordinación, que consiste en el Coordinador y los especialistas (Aunque el ProDoc no contempló en su diseño original la figura de los facilitadores, éstos son hoy día una parte importante del Equipo de Implementación del Proyecto). La participación del BCIE en esta iniciativa es innovadora para esa entidad, puesto que aunque ya cuenta con un Programa de MIPYMES, el Proyecto CAMBio se diferencia por incluir la variable de beneficios a la biodiversidad como aspecto clave de cualquier operación crediticia que se derive del mismo. El BCIE aporta al Proyecto su red de IFIS en toda la región, como un valor agregado significativo para esta propuesta.

Por su parte, el GEF aporta valores agregados a los créditos derivados de los recursos del BCIE en la forma de cooperación, apoyo financiero directo en garantías parciales y de un incentivo económico por beneficios a la biodiversidad (Biopremio) para los clientes de las IFIS-NBs que cumplan con los compromisos ambiéntales adquiridos. El ProDoc también da un rol importante a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo, CCAD, en particular en relación al Resultado 3 o *“ambiente habilitador”* y asegurando la participación de productores. Sin embargo, el EE confirmó que esta entidad regional ha permanecido al margen de la implementación del Proyecto. También se asigna un rol de supervisión y orientación a los gobiernos, la CCAD, los Ministerios del Ambiente y otros ministerios relevantes.

## 2.3 Actores involucrados

El ProDoc agrupa a los actores involucrados en el Proyecto CAMBio en tres grandes categorías, en concordancia con cada uno de los tres primeros Resultados propuestos. La primera categoría incluye al sector financiero de la región, que abarca tanto al BCIE como a miembros de su amplia red de instituciones financieras intermediarias (IFIS). Se enmarca en el Resultado 1, *“banca”*, y su rol es proporcionar en el mercado los productos financieros de CAMBio para promover entre las MIPYMES inversiones amigables con la biodiversidad (AB). El EE logró constatar la participación activa, en general, de entidades bancarias públicas, privadas y mixtas, así como de Instituciones Financieras Intermediarias No Bancarias (IFIS-NBs), incluyendo cooperativas, aunque la representación de todas estas categorías varía de país en país, creando diferentes escenarios y convirtiendo a los países en verdaderos laboratorios de experiencias diferentes. Por ejemplo, mientras que en El Salvador hay una participación intensa de un solo banco, en Nicaragua se encontraron dos bancos privados, una entidad financiera no bancaria y dos cooperativas.

El segundo grupo de actores involucrados se enmarca en el Resultado 2 *“negocios”* y abarca a dos sectores diferentes. Un sector es el de las MIPYMES-AB, que pueden ser tanto productores individuales que adquieren préstamos directamente de las IFIS, como los miembros de cooperativas recipientes de recursos de las IFIS (asociados de Cooperativa 20 de Abril, COOPEALIANZA, otras). El otro sector son los proveedores nacionales e internacionales de servicios de asistencia técnica y de negocios que puedan contribuir con el fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES-AB. Los esquemas de participación de los socios técnicos son variados, en concordancia con diferentes opciones que ofrece el Fondo de Asistencia Técnica. Por ejemplo, ha habido participación en consultorías sectoriales concretas (el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, hizo un estudio de demanda del cacao-AB para los cinco países), así como asistencia asociada al crédito por medio de un acompañamiento en todo el proceso de elegibilidad y monitoreo de impactos sobre la biodiversidad (en Nicaragua, los técnicos de Nitlapan trabajan de la mano con el FDL para dar asesoría a los productores que solicitan crédito para apoyar la implementación de buenas prácticas y para verificar el cumplimiento de los indicadores de impacto de CAMBio).

Un tercer grupo de actores involucrados incluye a las instituciones gubernamentales e intergubernamentales (ministerios de agricultura, ambiente, turismo, economía, otros), así como a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y su propósito es contribuir con el logro del Resultado 3, o *“ambiente habilitador”*. Aunque los resultados varían dependiendo del país, en la práctica, éste ha sido el público más difícil de integrar en la implementación del Proyecto CAMBio. **Desde el proyecto, ha faltado consistencia en el seguimiento**, aunque en casos como el de Nicaragua la facilitación ha permitido concretar algunos resultados con el Ministerio de Fomento y Comercio, MIFIC y el Instituto Nicaraguense de Turismo, INTUR. Al respecto se proponen una serie de lecciones aprendidas y recomendaciones al final del presente informe, para efectos de considerar aspectos que permitan una mayor participación de estos actores en la gestión del proyecto.

## 2.3 Sectores productivos incluidos en el Proyecto

Los sectores productivos seleccionados como parte del Proyecto CAMBio son: 1) agroforestería (café, cacao), 2) agricultura y plantaciones orgánicas, 3) turismo sostenible y agroturismo, 4) manejo forestal sostenible, 5) acuicultura certificada, 7) pesquería sostenible y 8) sistemas silvopastoriles. El EE considera que es un acierto incluir sectores que representen un amplio espectro de actividades productivas que pueden tener lugar en paisajes agrícolas o en el entorno marino-costero. En el contexto del Proyecto CAMBio, la relación del paisaje productivo donde tiene lugar la inversión con áreas protegidas del CBM es un factor relevante para promover la conectividad. También es importante en la medida en que la inversión disminuya los impactos indirectos sobre el SAM. De esta manera, CAMBio parte de una visión integral o de conjunto donde el paisaje productivo apoya la conservación de la biodiversidad en su contexto específico, así como en el espacio natural protegido. El turismo sostenible, por su naturaleza, puede tener lugar en contextos naturales y productivos, así como en tierra, en la costa o en el mar.

La participación de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas también es una fortaleza, ya que en el contexto centroamericano, hay muchas MIPYMES que se dedican a actividades de los sectores seleccionados. Todos los sectores ofrecen la posibilidad de adoptar buenas prácticas de sostenibilidad, contribuyendo así con la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, así como del entorno en general. Otro aspecto positivo son las opciones de certificación que se están adoptando en Centroamérica para varias actividades como el café (FAIR TRADE, 4C, Rainforest Alliance, FLO, C.A.F.E Practices de Starbucks , Japanese Agricultural Standards o JAS, otras) turismo (CST en Costa Rica, Green Deal en Guatemala) y agricultura orgánica. Como se verá más adelante, el avance en cada uno de los sectores ha sido muy desigual, ya que mientras que unos están siendo impulsados en más de un país (por ejemplo, agroforestería de café), otros ni siquiera han dado inicio (pesquería sostenible). Más que una falla del Proyecto CAMBio, el EE considera que esto lo refleja son condiciones del mercado.

## 2.5 Asuntos claves que han surgido durante el proyecto

Resumen FODA de Los principales asuntos claves identificados que han surgido durante el proyecto se resumen en el siguiente cuadro FODA:

**CUADRO No. 1**

**FODA Histórico de CAMBio**

|  |  |
| --- | --- |
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| * Presencia y prestigio del BCIE en los cinco país de Centroamérica y una amplia red de IFIs. * El BCIE es principal banco financiador de la MIPYME en Centroamérica. * El equipo técnico del Proyecto CAMBio cuenta con alto grado de conocimiento en los temas centrales (financiero, MIPYMES, biodiversidad). * Existencia de los procedimientos de los productos financieros insertados en el ciclo comercial del BCIE. * Se aprovechan los procedimientos, instrumentos y normativas de la Unidad de MIPYMES. * La complementariedad de CAMBio y PNUD para trabajar un tema financiero-ambiental en la región. * La contratación de facilitadores para el trabajo de campo de CAMBio y su relación directa con las MIPYMEs-AB. * El dinamismo que ha tomado la colocación de la línea MYPYME-AB en el último año (2010 y 2011). * El favorable efecto que ha tenido el Bio-Premio entre los microempresarios AB que ya lo han recibido. * BCIE ha logrado colocar fondos MIPYME-AB tanto por medio de microfinancieras como de bancos. La distribución de estas IFIs abarca los 5 países de la región. Ha logrado colocaciones repetidas en algunas de estas IFIs (2010 y 2011). | * Baja en las tasas y exceso de liquidez en el sistema financiero regional (oportunidad para las MIPYMES-AB). * El incremento en los precios internacionales del café y de otros productos agrícolas. * La escasez de fuentes de fondeo para las IFIS NB en países como Honduras y Nicaragua, que crean más demanda para los fondos BCIE. * La reactivación del crecimiento de la cartera crediticia por parte de muchas IFIs de la región, después de la baja sufrida durante el 2010. * Es posible todavía revisar la línea de Garantías Parciales a la luz de la experiencia generada modificarla sustancialmente para que apoye de manera más efectiva el logro de los objetivos. * La línea para Asistencia Técnica puede apoyarse con mayor difusión y un menú amplio de opciones de uso para lograr impacto mayor en el fortalecimiento de las capacidades empresariales y comerciales de las MIPYMEs-AB. * La herramienta de elegibilidad y monitoreo AB puede simplificarse para lograr un uso más ágil y mayor aceptación por los usuarios.   crédito de las IFIs, lo cual no estimula el uso de la línea MYPYME-AB. |
| **Debilidades** | **Amenazas** |
| * Tardanza en la inserción de CAMBio dentro de la estructura y organización del BCIE. * Varios cambios internos dentro del BCIE en el proceso de implementación desde que empezó CAMBio. * La tasa que ofrece el BCIE a las IFIS para su LGC (dentro de la cual está la línea MIPYME-AB) no es competitiva en este momento para muchas IFIs (sobre todo las bancarias). * La dificultad de CAMBio, por ser el BCIE un banco de segundo piso, de tener comunicación directa con las IFI y las MIPYMEs-AB, porque debe hacerse siempre a través de las Gerencias de País. Esto ya se está trabajando mejor con la ayuda de los facilitadores en cada país. * La dificultad en la colocación de la línea de Garantías Parciales, que aún no parece estar lista para despegar, y que más bien parece que debe ser modificada sustancialmente. * La dificultad en el aprovechamiento de la línea para Asistencia Técnica, que debiera estar teniendo un impacto mayor en el fortalecimiento de las capacidades empresariales y comerciales de las MIPYMEs-AB, y que requiere ser priorizada en los años que le restan a CAMBio. Además, el procedimiento para su colocación recién fue aprobado por BCIE en el segundo trimestre de 2010. * Una herramienta de elegibilidad y monitoreo AB que es difícil de usar por los ejecutivos de crédito de las IFIs, lo cual no estimula el uso de la línea MYPYME-AB. * La mayor parte de las colocaciones históricas de CAMBio (línea MYPYME-AB y Bio-Premio) a nivel regional ha estado concentrada en café orgánico (más del 80%). * La mayor parte de las colocaciones históricas de CAMBio (línea MYPYME-AB y Bio-Premio) ha estado concentrada en financiamientos de corto plazo (menos de un año) para capital de trabajo (60%), como resultado de la demanda existente. | * Crisis financiero-económica internacional. * Reducción y congelamiento de la LGC de muchas IFIS NB en Nicaragua por incremento del riesgo financiero de las mismas. * Crisis política en Honduras. * Movimiento de no-pago en Nicaragua. * Baja en las tasas y exceso de liquidez en el sistema financiero regional (amenaza para los financiamientos más caros del BCIE). * CCAD no ha tenido una participación activa en el Proyecto. * Los socios técnicos de CAMBio no se han involucrado ni parecen estar listos para hacerlo. * Problemas estructurales en sectores como pesquería, agricultura orgánica (frutas y hortalizas), cacao, forestería sostenible en bosque natural. * Los bajos precios de la industria pecuaria. * Los tres años que le quedan a CAMBio podrían resultar insuficientes para aprovechar la lenta reactivación del mercado mundial tras la crisis (Hay que recordar que el plazo se amplió según resolución del CDP de noviembre 2010, para concluir el 31 de diciembre del 2013). |

# 

# 3. FORMULACIÓN DEL PROYECTO

## 3.1 Conceptualización y diseño

### 3.1.1 Encuadre del Proyecto

Con el propósito de evaluar si el diseño del Proyecto CAMBio y la conceptualización del problema fueron apropiados, el EE realizó una revisión detallada del ProDoc. Es importante mencionar que la revisión se basó en la versión en inglés *“Central American Markets for Biodiversity (CAMBio): Mainstreaming biodiversity conservation and sustainable use within micro-, small, and medium-sized enterprise development and Financing”*, con fecha de febrero de 2006, mientras que la versión en español se utilizó como documento de consulta secundaria, por considerar el EE que esta última presentaba algunas deficiencias en cuánto a la traducción.

La revisión de la Sección I, “Elaboración de la Narrativa” permite concluir que hay coherencia entre el análisis situacional, las amenazas a la biodiversidad y sus causas, la identificación de oportunidades, los actores relevantes y los propósitos del Proyecto. Este busca generar beneficios a la biodiversidad local y mundial por medio de transformaciones a las prácticas productivas de MIPYMES en paisajes productivos de los cinco países participantes, en el marco del Corredor Biológico Mesoamericano. El EE considera que el Proyecto es coherente con las metas y objetivos del Convenio de Diversidad Biológica y con el interés expresado por la Conferencia de las Partes en cuanto a avanzar en una mayor participación del sector privado en los proceso del Convenio. También se alinea con las prioridades de GEF en cuanto al financiamiento de actividades que aseguren beneficios globales de la biodiversidad, así como con sus programas operativos: i) ecosistemas costeros, marinos y de agua dulce, ii) ecosistemas de bosque, y iii) ecosistemas de montaña.

Para alcanzar lo que se propone, el proyecto se basa en tres herramientas que incluyen: 1) canalizar capital hacia las MIPYMES amigables con la biodiversidad, 2) ofrecer apoyo en desarrollo empresarial y mercadeo dirigido a mercados-AB, y 3) crear un ambiente habilitador para MIPYMES-AB. Para cada una de estas herramientas, el ProDoc presenta un extenso análisis de las barreras que afectan su funcionamiento efectivo, una descripción de los actores involucrados y un resumen del escenario correspondiente de línea de base. Este análisis situacional ofrece una base firme para plantear la estrategia de intervención del Proyecto CAMBio. De hecho, los tres primeros de cuatro resultados en el marco lógico corresponden a cada una de estas tres herramientas.

Para la primera herramienta *“canalizar capital hacia las MIPYMES amigables con la biodiversidad”*, se identifica al BCIE como una institución en una posición que le permite ayudar a transformar las prácticas de crédito entre las IFIS de la región centroamericana, gracias a su amplia red de IFIS bancarias y no bancarias, siendo las MIPYMES un importante cliente de los recursos del Banco desde 1985. El BCIE se considera entonces como la plataforma ideal de segundo piso para liderar la implementación del Proyecto, introducir los productos financieros al mercado, llegar a la mayoría de los clientes potenciales y realizar el monitoreo correspondiente. El EE coincide con que el BCIE cuenta con una posición en la región que le permite algún nivel de influencia en las prácticas de crédito. Sin embargo, el diseño del Proyecto también está colocando una gran responsabilidad sobre sus hombros, en cuánto a que le encomienda llegar a la mayoría de clientes potenciales en la región y realizar monitoreo. En primer lugar, muchos clientes potenciales de CAMBio, en particular los microempresarios, no son clientes habituales del BCIE y, en segundo lugar, las necesidades de monitoreo de CAMBio van más allá de lo que el BCIE normalmente requiere y de lo que las IFIS están habituadas a abarcar. Esto no quiere decir que el BCIE no esté obteniendo resultados en estos campos, sino que ha necesitado de establecer procedimientos y de atravesar por una curva de aprendizaje, de la mano con las IFIS. Otro aspecto relevante de esta estrategia es la inclusión de las micro-financieras (ONG, cooperativas y organizaciones de desarrollo), con capacidad de llevar crédito a micro-clientes. El diseño del Proyecto CAMBio se nutre de lecciones aprendidas de varias iniciativas financieras en la región, algunas relacionadas con el GEF. Dada la experiencia del BCIE en financiar a las MIPYMES, se parte de la premisa de que el apoyo del GEF dará un fuerte empuje al crédito dirigido a las MIPYMES-AB. Como ya se mencionó, esta relación no es automática –en particular con las microempresas- sino que ha demandado un proceso de aprendizaje y adaptación.

En lo concerniente a la segunda herramienta *“ofrecer apoyo en desarrollo empresarial y mercadeo dirigido a mercados-AB”*, el diseño del proyecto CAMBio identificó un conjunto de actores involucrados de muy alto perfil en temas de carácter técnico, empresarial y otros (INBio, CATIE, Rainforest Alliance, INCAE). Es importante señalar, sin embargo, que el diseño omitió a las organizaciones intermediarias de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES como públicos de interés y que pueden ser de muy variada naturaleza. Este tipo de organizaciones con incidencia nacional o local podría realizar aportes importantes para la difusión, expansión y consolidación del Proyecto CAMBio, por medio de capacitación y asesoría técnica. De hecho, durante la implementación del Proyecto algunas de ellas han participado en asistencias contratadas, pero no se ha logrado traducir esto en nuevas y mayores oportunidades para incorporarlas al proceso y lograr acceso a más clientes potenciales, así como a know-how técnico, empresarial y de mercados.

La tercera herramienta *“crear un ambiente habilitador para MIPYMES-AB”*, se enfoca en aspectos de política, legislación y reglamentación que afectan a las MIPYMES-AB y a sus posibilidades de tener acceso a crédito con condiciones favorables. Según el ProDoc, en general, los hacedores de política son negligentes con este segmento y muchos esfuerzos se enfocan hacia actividades de gran escala que no toman en cuenta a la biodiversidad. La formulación del Proyecto CAMBio asigna un rol sobresaliente a la CCAD en este tema; sin embargo, no se integró al proceso.. También se propone influir sobre la política desde las entidades públicas, en particular los ministerios. En la práctica, aunque ha habido muchos contactos, visitas y otras actividades desde CAMBio, ésta ha sido la herramienta que más dificultad ha tenido para llevarse a la práctica y materializarse en un conjunto consolidado de acciones. El EE concluyó que el diseño del Proyecto no midió el peso real de la dinámica de los procesos legislativos y ejecutivos, así como la complejidad de “diseñar políticas” en contextos burocráticos y con problemas de comunicación interinstitucional y con sus respectivos sectores productivos y organizacionales. En síntesis, aunque el EE coincide con la importancia de este punto, concluye que el abordaje propuesto sobrecarga las capacidades del Proyecto, cuando en realidad éste debiera estar apoyando a otros actores claves que ya están impulsando iniciativas diversas y que cuentan con experiencia y recursos intelectuales y materiales. Este otro abordaje podría ser mucho más efectivo, más participativo y menos desgastante para el Proyecto.

### 3.1.2 Articulación entre la Meta, el Objetivo y los Resultados

El ProDoc define para el Proyecto CAMBio una Meta general, un Objetivo del Proyecto, cuatro grandes Resultados y un conjunto de Productos para cada uno de ellos (ver narrativa, 3.1.3). Los tres primeros Resultados corresponden a las tres herramientas descritas en el ProDoc. Esto es importante, dado que hay todo un antecedente que justifica su selección. La Meta general es coherente en cuanto a que establece con claridad el público beneficiado, en este caso *“Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Centroamérica”*, el propósito, que es *“contribuyendo en forma creciente al Desarrollo Sostenible y Protección Ambiental*” y el medio para lograrlo, que es *“incorporando aspectos de biodiversidad en sus productos y servicios”*.

El Objetivo del Proyecto define el asunto clave que debe resolverse para *“catalizar las inversiones amigables con la biodiversidad en Micro, Pequeñas y Medianas empresas de Centroamérica”* y que consiste en *“remover barreras en banca, negocios y ambiente habilitador”*. Se presupone que la remoción de tales barreras va a facilitar el logro de la Meta. Se proponen cuatro Resultados, donde los tres primeros se desprenden claramente del Objetivo del Proyecto, en la medida en que cada uno se enfoca en abordar la remoción de barreras en las tres áreas mencionadas: el Resultado 1 aborda *“banca”*, el Resultado 2 toca *“negocios”* y el Resultado 3 se enfoca en *“ambiente habilitador”*.

Por su parte, el Resultado 4 busca *“asegurar aprendizaje, evaluación y gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre los resultados del 1 al 3”*. Se considera que éste es un Resultado muy complejo en la medida en que sus productos abordan aspectos muy diferentes entre sí, incluyendo medición de impactos sobre la biodiversidad, monitoreo de indicadores del Proyecto, lecciones aprendidas, gestión del Proyecto y difusión regional. Como consecuencia, el Resultado 4 carece de la contundencia que sí tienen los primeros tres Resultados. La narrativa tampoco aporta muchos elementos y da la impresión de ser una sección donde se ubicó “todo lo demás”.

### 3.1.3 Productos, Indicadores, Línea base, Metas y Fuentes de Verificación

Los cuatro Resultados del Proyecto se dividen a su vez en Productos (que en la versión en español del ProDoc aparecen con el nombre de Rendimientos). Los resultados y productos están descritos y justificados en la narrativa del ProDoc. La descripción y alineamiento entre productos y sus correspondientes indicadores, línea base, metas y fuentes de verificación aparece en el Marco Lógico. El EE califica estos componentes del Proyecto como ***Marginalmente Satisfactorio***. Si bien es cierto hay una narrativa que explica y justifica cada producto, en términos generales el EE considera que el Marco Lógico es un instrumento complejo que exige por parte del usuario una revisión exhaustiva y constante para comprender lo que se propone en el mismo. Esto se debe a que la alineación entre producto, indicador y meta no siempre es clara y a veces hay indicadores y metas que no son apropiados.

Un ejemplo es el **Producto 1.1**, acerca de “mayor conciencia generada” cuya justificación en la narrativa se considera adecuada. Sin embargo, el EE percibe que el indicador incrementa las expectativas originalmente planteadas, dado que el mismo apunta a que los bancos (se entiende IFIS) “toman un papel de liderazgo en el desarrollo de nuevas oportunidades de préstamos AB”. En la práctica, mayor conciencia no se traduce automáticamente en un liderazgo, especialmente cuando influyen otros factores como tasas de interés, competencia de otros fondos, acceso o no a Internet, y una percepción de exceso de procedimientos. Además, la meta plantea la inclusión de préstamos AB en planes y estrategias “en forma prominente”. Esta meta es cualitativa, imposible de medir y, además, no considera el ciclo normal de crecimiento de un producto, que es gradual, requiere de tiempo y puede encontrarse con una serie de obstáculos en el camino (Es interesante señalar que el *Inception Phase Report* 2007 sí consideró este aspecto). La fuente de verificación, por tanto, no tiene mayor relevancia.

Un segundo ejemplo es el **Producto 2.2**, que se enfoca en la “concientización de PYMES-AB potenciales en relación a mercados verdes y préstamos AB”, donde el EE considera que el indicador seleccionado, “una campaña de información desarrollada con éxito” no debiera tomarse como indicador per se, dado que la misma es una actividad muy amplia y abierta, lo que no es apropiado cuando se trabaja con audiencias más focalizadas como las que atiende CAMBio. La narrativa es un poco más aterrizada en cuánto a campañas más enfocadas y organización de seminarios, aunque no profundiza demasiado en los productos de difusión y concienciación. En la práctica, el Proyecto se ha dado cuenta de que también es necesario trabajar con productos de información más específicos y focalizados, como se verá en 5.1. Otro aspecto es el indicador, donde no se separa el “conocimiento” acerca del Proyecto del interés por aprovecharlo. Un ejemplo son las PYMES del sector turismo en Nicaragua, que han recibido información de CAMBio pero que dudan de las bondades del mismo. La línea de base no aporta mayor cosa en relación al punto de partida y la fuente de verificación es costosa y requiere de un diseño cuidadoso y de una aplicación que incluya a PYMES que se encuentran en el campo y probablemente no tienen acceso a Internet y correo electrónico. Además, la cultura del productor tampoco favorece responder a encuestas por ese medio.

Otro ejemplo es el **Producto 2.3**, que apunta a mejorar la capacidad técnica de las MIPYMES. El indicador, “un grupo escogido de proveedores de asistencia técnica”, que “revisa la viabilidad técnica de todas las ideas de negocios AB”. Aquí se pasa por alto la diversidad de oferentes técnicos, incluyendo organizaciones de servicios no financieros, así como las fuerzas de la oferta y demanda de tales servicios, lo que hace que no sea deseable trabajar con un “grupo escogido”. De hecho, la narrativa menciona a unos pocos socios de muy alto perfil, obviando otras opciones. Además, la meta va más allá, proponiendo que “el 100% de las MIPYMES-AB en la base de datos tengan acceso a una revisión inicial. Este proceso de “tamizaje” para toda la base de datos no es posible, tomando en cuenta que la misma incluye a más de 44,000 MIPYMES. Además, es una actividad que, per se, no garantiza el éxito del Proyecto, que podría tener mayores oportunidades trabajando con grupos focalizados (ver 6.2.6 para propuestas).

En relación al **Producto 4.2** “gestión con capacidad de adaptación”, ni la narrativa ni el Marco Lógico ofrecen mucha luz acerca de qué se trata, mientras que el indicador restringe este producto a una “revisión bianual del marco del proyecto y su estrategia de implementación, con base en el sistema de monitoreo”.

## 3.2 Fundamentación e insumos de actores relevantes

### 3.2.1 Fundamentación del proyecto en la planificación nacional y regional

La revisión del ProDoc no evidenció claramente que la conceptualización del proyecto se originase de los planes nacionales, regionales y sectoriales de desarrollo. Cabe resaltar aquí que temas sectoriales descritos en el ProDoc, como agroforestería, turismo y acuicultura responden a oportunidades de los países participantes. La Parte VIII incluye información acerca de asuntos relevantes identificados en las **Estrategias Nacionales de Biodiversidad y Planes de Acción** para cada uno de los países, en temas como crédito/sistema bancario, MIPYMES, política general, marco regulatorio e institucional y política de incentivos. Sin embargo, la información es escueta e incompleta y no aporta mayor cosa en términos de planificación nacional. En todo caso, la información ofrecida es de 2004, por lo que ya se encuentra desactualizada. Además, ha habido cambios de gobierno como es el caso de El Salvador, Honduras y Costa Rica, por lo que se necesita revisar los nuevos planes. Por ejemplo, el Gobierno de Costa Rica recientemente dio a conocer su Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014.

### 3.2.2 Rol de los actores relevantes en la formulación

El EE considera que el proceso de consulta y participación de los actores relevantes en la formulación del proyecto fue ***Satisfactorio***. El trabajo conjunto entre PNUD-GEF, CCAD y BCIE inició previo a 2004, en torno a otra iniciativa regional denominada Fondo Centroamericano de Ambiente y Desarrollo, FOCADES y que se considera antecesora de CAMBio. En concreto, los procesos de consultas para la formulación del Proyecto CAMBio tuvieron en 2004 y 2005. Hacia finales de 2004, las tres entidades se encontraban trabajando en la conceptualización de la iniciativa. En la formulación, se asignan roles importantes a estas entidades, incluyendo PNUD como agencia implementadora, el BCIE como agencia ejecutora (o “*designated institution”*), y CCAD como la principal institución regional en el campo ambiental, con un rol relevante en el Resultado 3.Aunque en el ProDoc no se afirma explícitamente, se entiende que hubo un proceso de consulta con una serie de actores de interés con capacidad técnica en temas relacionados con CAMBio, incluyendo CATIE, Rainforest Alliance, INCAE, e INBio. De hecho, durante la entrevista con RA fue posible comprobar que hubo realimentación importante por parte de esa entidad en temas de mercados verdes y certificación en varios sectores productivos. Por su parte, INCAE opera el Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles, CIMS, que se identificó como un participante activo para la fase de implementación y que de hecho ha participado en una consultoría del mercado del cacao. El EE considera que el diseño del Proyecto se pudo haber beneficiado de la consulta con otros posibles actores interesados, como algunas organizaciones de servicios no financieros menos renombradas que las entidades mencionadas atrás, pero con contactos y experiencia técnica aplicable a sectores específicos.

### 3.2.3 Relación con otras iniciativas

El Proyecto CAMBio fue diseñado aprovechando algunos instrumentos que ya existían o habían sido puestos a prueba en BCIE y otros contextos. Esta iniciativa coincide con la fortaleza de BCIE como banca de desarrollo regional. Ya otros programas institucionales anteriores a CAMBio habían incorporado un componente de asistencia técnica. En cuanto al Programa de Garantías Parciales de Crédito, éste se propuso a partir de experiencias positivas de financiamientos amigables con el ambiente por parte de entidades bancarias en temas como producción limpia y energía renovable. Un ejemplo ofrecido en el ProDoc es la *International Finance Corporation*, IFC. El proyecto también se basó en la existencia de otros instrumentos relevantes en el contexto de CAMBio, como las certificaciones orgánicas, lo que fue luego incorporado en los criterios de elegibilidad. Además, el proyecto se vinculó con la iniciativa del Corredor Biológico Mesoamericano como contexto para la selección de los participantes y como área de impacto en biodiversidad. También se consideró la existencia de Sistema Arrecifal Mesoamericano.

### 3.2.4 Oportunidades para replicar las experiencias del proyecto

El Resultado 4 prevé el monitoreo del Proyecto por medio de la medición de sus indicadores, así como la medición de los impactos sobre la biodiversidad y la generación de información de calidad y de lecciones aprendidas con el propósito de compartirlas ampliamente con gobiernos, ONG, donantes, IFIS y asociaciones comerciales a nivel regional. El ProDoc establece que los resultados del Proyecto serán diseminados dentro de y más allá de su zona de intervención, por medio de redes y foros existentes para compartir información. Plantea su participación en redes patrocinadas por PNUD/GEF, cuando sea relevante y apropiado, así como en cualquier otra red científica o de política donde sus lecciones aprendidas sean de beneficio. También define que las lecciones aprendidas son una de las contribuciones más relevantes del Proyecto y que deben enviarse cada doce meses y basarse en un formato proporcionado por PNUD/GEF. El EE considera que las experiencias resultantes podrían ser replicadas y aprovechadas en el diseño e implementación de otros proyectos.

# 4. IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

## 4.1 Estrategia de la Implementación

### 4.1.1 Desarrollo de la implementación del Proyecto CAMBio 2007-2010

El 18 de julio de 2006 el BCIE y el PNUD suscribieron un acuerdo conjunto para la ejecución del Proyecto CAMBio, que inició formalmente con personal el 15 de enero de 2007, en la Unidad de Ambiente del Departamento de Desarrollo y Competitividad. El diseño había contemplado una etapa “piloto” de dos años, así como una fase de comienzo (*inception phase*). En la práctica, no se identificó que la ejecución inicial se abordase como “piloto”.

La fase de comienzo tuvo lugar hacia mayo de 2007, cuando se realizó una serie de reuniones con presentaciones acerca del proyecto por parte de la dirección y autoridades administrativas del BCIE. Se buscó establecer relaciones de trabajo con diferentes organizaciones sectoriales, intermediarios financieros y proveedores de asistencia técnica. Para identificar colaboración en temas como lineamientos de biodiversidad, indicadores de impacto de biodiversidad para PYMES, necesidades financieras, asistencia técnica y empresarial y otros. El “*Inception Phase Report*” incluye el detalle de los participantes, así como áreas de especialidad y colaboración establecida con CAMBio. El informe incluye además una descripción de asuntos analizados y desafíos en biodiversidad, servicios bancarios y finanzas, PYMES, aspectos de política y temas sectoriales. También presenta estrategias para cada resultado: 1) Financiero, 2) PYMES y socios técnicos, e 3) Incidencia en la política, así como el Plan de trabajo 2007.

Aunque el *Inception Phase Report* refleja que el Proyecto inició su implementación con entusiasmo y deseos de avanzar rápidamente, el ímpetu pronto se perdió ya que, al comienzo, los productos financieros propuestos debían ser diseñados y se requería desarrollar las capacidades técnicas y operativas para atender las necesidades de los interesados, lo que requirió una inversión de tiempo. En particular, hacían falta procedimientos para canalizar los financiamientos BCIE-IFIS-MIPYMEs.

Al ser CAMBio una iniciativa novedosa -que toma en cuenta el impacto ambiental positivo de las inversiones- el BCIE precisó de un proceso de posicionamiento interno del concepto, así como de la adaptación del proyecto a su propia normativa y *modus operandi*. Inicialmente, el Proyecto CAMBio se ubicó dentro de la Unidad de Ambiente (ya desaparecida), lo que lo posicionó más como una iniciativa de carácter ambiental que como de apoyo a MIPYMES. Además, aquella era de creación reciente, por lo que estaba en desarrollo dificultando los procesos de promoción, formalización y desembolso a través de las Líneas Globales de Crédito que el Banco le facilita a las IFIS. La selección y contratación del equipo humano fue lenta (prácticamente todo el 2007) y además requirió de un proceso de inserción dentro de la dinámica del BCIE y en cada uno de los cinco países participantes. CAMBio se lanzó y se comenzó a promocionar entre IFIS y beneficiarios finales sin contar todavía con procedimientos para canalizar los fondos (ver Inception Phase Report). Si alguien se interesaba, los funcionarios de CAMBio no tenían forma de tramitar la solicitud. Siendo una línea de financiamiento especializado (MIPYMES-AB), se necesitaba personal de campo que identificara a los beneficiarios meta, les explicara el Proyecto y los apoyara con el proceso de solicitud de crédito a las IFIS. Sin embargo, predominó un abordaje de empuje desde arriba, en vez de uno basado en jalar desde abajo. El carácter del BCIE de banco de segundo piso explica esta situación. El diseño y la aprobación de los instrumentos financieros también se dieron más lentamente de lo que se había planeado originalmente. En su formulación, el Proyecto CAMBio no previó la complejidad de los procedimientos dentro del BCIE para el diseño, aprobación e implementación de los instrumentos financieros, en particular para una iniciativa innovadora. Sin embargo, es interesante resaltar lo que mencionan los funcionarios de CAMBio entrevistados en el sentido de que, cuando ellos llegaron, los productos para Garantías Parciales y Bio-Premio ya habían sido diseñados por parte de una firma de consultoría internacional, y que fue muy poco lo que el equipo de CAMBio les modificó. Pareciera que el retraso sufrido en la colocación de estos instrumentos fue la creación y desarrollo de los procedimientos.

A principios de 2008, en atención a una solicitud de la Unidad de MIPYME, y debido a la necesidad de implementar exitosamente la iniciativa, el Departamento de Desarrollo y Competitividad autorizó que el Proyecto CAMBio trabajara bajo los indicaciones de la Unidad de MIPYME. A partir de Julio 2008 el Proyecto CAMBio se trasladó formalmente a esa Unidad, dentro del mismo Departamento. Otro aspecto relevante fue la contratación, en el primer semestre, de dos facilitadoras para Guatemala y Nicaragua para apoyar los procesos de promoción y colocación de préstamos. A pesar de los beneficios que aquellas aportaron al Proyecto, no fue si no hasta 2010 que esta experiencia se replicó en los restantes tres países. A junio de 2008, ya se habían establecido en el BCIE la mayoría de las condiciones e instrumentos financieros (adaptadas las partes operativas de MIPYMES-AB a la Unidad de MIPYME y procedimientos actualizados; aprobados los procedimientos de las garantías parciales; propuesto el mecanismo del Bio-Premio; aprobado el programa de asistencia técnica), así como los criterios de biodiversidad (lineamientos de elegibilidad para cada país; lineamientos de inversión para cada sector productivo; indicadores de monitoreo de impacto). También se avanzó en la identificación de beneficiarios e instituciones intermediarias y en la producción de materiales de difusión. Todos estos instrumentos y mecanismos estuvieron listos y disponibles en línea. Sin embargo, hacia el final de esta etapa, el BCIE no había logrado colocar aún ningún crédito bajo la sombrilla del Proyecto CAMBio y estaba atrasado en relación a sus expectativas iniciales. Además, el producto Garantías Parciales se aprobó a lo interno del BCIE en el 2009 pero no se realizó ninguna aprobación de avales hasta abril de 2010 (ver 4.6 Planificación y gestión financiera).

Con la aprobación de los cuatro productos financieros por parte del Directorio y el traslado del Proyecto CAMBio a MIPYMES, finalmente se logró iniciar con las operaciones. Las fortalezas de esta Unidad son su experiencia en el trabajo con crédito para MIPYMES y la disponibilidad de herramientas y procedimientos diseñados específicamente para ese segmento. En septiembre se comenzó con la elaboración de los procedimientos para el Bio-Premio. También se inició, en diciembre de 2008, con el desarrollo de capacidades del personal de IFIS en préstamos amigables con la biodiversidad. En este contexto, al final de 2008 se concretó una primera operación por $1 Millón con el Banco Hipotecario de El Salvador, en un periodo restrictivo de desembolsos debido al inicio de la crisis internacional. La colocación de este financiamiento respondió a una estrategia oportunista más que a un proceso de mercadeo y promoción. Se dio una coyuntura de falta de liquidez en la IFI en momentos en que sus clientes (pequeños productores de café orgánico) requerían financiar la recolección de cosecha. CAMBio identificó esta oportunidad gracias a que su Especialista Financiero había trabajado en esa IFI y rápidamente la aprovechó, lo que significó mantener un monto interesante en cartera durante 9 o 10 meses a partir del desembolso.

A mediados de enero 2009 se anunció que el Proyecto CAMBio se trasladaría al Departamento de Programas y Fondos Externos, PROFOEX, lo que ocurrió oficialmente en julio 2009. Este movimiento se dio porque el BCIE concentró los programas con base en el origen de los recursos. Durante el 2009, la crisis económica internacional afectó significativamente en toda la región. Aunque en menor medida, a esto se sumó la crisis política en Honduras. Estos factores del entorno no impidieron que en el 2010 el Proyecto CAMBio lograse mayores avances gracias a que finalmente contaba con una plataforma más consolidada. Ya los cinco países cuentan con sus correspondientes facilitadores, lo que ha contribuido también a acelerar el proceso. Sin embargo, no se puede obviar que el limitado conocimiento acerca de las necesidades de las MIPYMES, la falta de estrategias oportunas por parte del Proyecto para resolver las trabas encontradas, y la carencia de procedimientos específicos (o la necesidad de cumplir con las regulaciones y normativa del BCIE, utilizando procedimientos existentes poco eficientes para el objetivo que se perseguía) causó enormes retrasos en la puesta en marcha del Fondo de Asistencia Técnica, cuyos primeros desembolsos se dieron hasta el 2010, lo mismo que para el Programa de Garantías Parciales que recién movió sus primeros fondos, tres años después de que CAMBio comenzó a operar. Es interesante observar que en el 2010, por primera vez, se superaron las metas del POA para los desembolsos del programa de crédito de CAMBio. La incorporación de metas de colocación para CAMBio dentro de las metas de las Gerencias de País del BCIE también ha contribuido a mover el proyecto hacia delante. Hasta ahora se ha logrado impulsar el crédito, acompañado del Bio-Premio y de la asistencia técnica para el caso de las IFNBs. La garantía parcial de crédito todavía no ha despegado, aunque se haya logrado colocar un financiamiento por un monto muy bajo en relación al disponible. Definitivamente, el año 2010 fue decisivo en el despegue del Proyecto CAMBio que, finalmente, ha logrado un volumen importante de colocación de los fondos de la línea MIPYME-AB y además, mejora las posibilidades de alcanzar las metas propuestas para los dos años faltantes. Esto, sin embargo, pasa por una revisión de los productos financieros complementarios, el Bio-premio, las Garantías Parciales y el Fondo de Asistencia Técnica. El análisis de estos productos y las recomendaciones correspondientes por parte del EE se desarrollan en los apartados correspondientes de este Informe.

### 

### 4.1.2 Marco lógico como herramienta de gestión

El Proyecto CAMBio ha hecho uso de la Matriz de Marco Lógico del ProDoc como una herramienta de gestión. Los indicadores descritos para cada uno de los resultados y productos establecidos en la Matriz de Marco Lógico se han empleado para verificar el avance en la implementación del Proyecto.

El equipo de Implementación del Proyecto (EIP) elabora informes de progreso, los cual son aprobados por el Director encargado del BCIE para su posterior envío al PNUD. Estos informes abarcan periodos de doce meses del 01 de julio al 30 de junio siguiente. Para ello, se emplea el formato APR/PIR para informes anuales del PNUD/GEF, que incluye el *Project Implementation Report* (conocido como PIR por sus siglas en inglés) y el *Annual Performance Report* (o APR).

Hasta la fecha se han presentado tres APR/PIR para los periodos 2007/2008, 2008/2009 y 2009/2010, lo que facilita que haya un seguimiento anual del Proyecto CAMBio por parte del PNUD. El informe incluye una tabla donde se presenta el progreso hacia el logro del objetivo general, resultados y productos, según fueron establecidos en el Marco Lógico del ProDoc. Se incluye una columna para el año que se está reportando, así como para el año previo, lo que permite comparar y contrastar las situaciones y evidenciar avances o estancamientos.

Una revisión de los tres APR/PIR presentados mostró que hay coincidencia entre los indicadores de verificación de estos informes y los originales del ProDoc. Hasta el momento, no se ha realizado ningún cambio al ***Marco Lógico***, ya sea como repuesta a condiciones cambiantes o a los resultados del monitoreo y evaluación. Como se menciona más adelante en otras secciones de este informe, el EE considera que hubiera sido recomendable realizar modificaciones al Marco Lógico, especialmente a la luz de los lentos resultados que se estaba teniendo a finales de 2009. Las modificaciones que se le pueden incorporar en este momento (Febrero de 2011) se sugieren en la sección de Recomendaciones (ver 6.2.11). La calificación de este ítem se considera como ***Marginalmente Satisfactorio*,** dado que efectivamente se usó el Marco Lógico para medir el avance en las metas del Proyecto, pero no queda claro que se hayan tomado las decisiones oportunas para corregir las desviaciones que iba mostrando, especialmente en los primeros años del Proyecto.

### 4.1.3 Instrumentos de gestión

Los instrumentos que se han venido utilizando para el monitoreo del Proyecto CAMBio incluyen Planes Operativos Anuales-o POAs- y sus correspondientes presupuestos. El EE tuvo acceso a los POA 2010 y POA 2011, que fueron aprobados por el Comité Directivo del Proyecto, CDP. El formato empleado es el proporcionado por el PNUD. Los POAs se suben al sistema AFIC y se realiza el correspondiente control presupuestario. En la actualidad y como parte de las responsabilidades del nuevo Coordinador, se está trabajando en un modelo más preciso para medir los impactos del proyecto y la ejecución presupuestaria y operativa del POA. Para los resultados y productos establecidos en el Marco Lógico del ProDoc, se definen actividades concretas planificadas para el año, estableciendo un cronograma mensual y el presupuesto correspondiente, por origen de los fondos. También se presentan los montos por resultado para cada uno de los cuatro resultados del Proyecto, así como los montos por línea presupuestaria. Existen procedimientos establecidos para la evaluación, aprobación y desembolso crediticio (ver *Power Point* de flujograma). En cuanto a asistencia técnica, CAMBio cuenta con manuales que incluyen su normativa interna para la implementación de la Asistencia Técnica y que es de consulta para facilitadores, especialistas y la coordinación del Proyecto. Sin embargo, esta normativa llegó hasta mediados de 2010, con lo cual no se pudo utilizar de forma efectiva este fondo durante los tres primeros años de operación de CAMBio.

Otras herramientas de gestión y supervisión que han estado a disposición de CAMBio incluyen: Por parte del BCIE, el aplicativo de Gestión del Ciclo Comercial (GECCO), el formulario de justificación de desembolsos (F1), los reportes contables mensuales del Departamento de Contabilidad y los reportes de auditoria externa del BCIE. Por parte de PNUD, CAMBio ha venido generando: El reporte de inicio (*Inception Report*), los reportes trimestrales (QPR), los planes operativos anuales (AWP o POAs ya mencionados), los reportes de avance del proyecto (APR/PIR ya mencionados); así como, la auditoria externa anual propia del PNUD. Estas fuentes de información han estado a disposición del equipo administrador de CAMBio y de la institución encargada de su supervisión (PNUD). Además de estas herramientas, el Proyecto ha contado con el Marco Lógico del ProDoc (ya mencionado); las bases de datos de MIPYMES de la región, socios técnicos e investigaciones; la herramienta de monitoreo de BD; la herramienta de línea de base para solicitud de asistencia técnica de MIPYMES; y los informes mensuales de los facilitadores. También se han pagado tres estudios de mercado por sectores y una de estrategia de mercadeo para CAMBio. Aunque los instrumentos de gestión disponibles han sido usados para generar recomendaciones por parte del Equipo del Proyecto y del CDP, las mismas no han quedado plasmadas en modificaciones que se le hayan hecho al principal instrumento de gestión, que es el ProDoc. Las metas solo se han revisado a nivel de POAs.

La calificación de este ítem se considera como ***Marginalmente Satisfactorio*,** dado que efectivamente se contó con todas estas herramientas para medir el avance en las metas del Proyecto, pero no queda claro que se hayan tomado suficientes decisiones oportunas para corregir las desviaciones que iba mostrando, especialmente durante los primeros años del Proyecto. Durante el 2010 la situación ha mejorado sustancialmente.

### 4.1.4 Producción y diseminación de información

El Proyecto CAMBio genera información en diversos campos como biodiversidad, asociaciones empresariales, PYMES, entidades técnicas, mercado, investigaciones de biodiversidad y otros. Parte de esta información es almacenada de forma electrónica mediante un conjunto de herramientas electrónicas ( ver 4.1.5). El sitio de Internet de CAMBIO funciona tanto para la difusión del Proyecto como para su gestión, así como para el almacenamiento y consulta de información. También se han diseñado otros productos como brochures y boletines, así como actividades (participación en eventos, stands, charlas, otros).Los boletines semestrales ofrecen noticias e información de interés y están disponibles en la Internet. También se está comenzando a utilizar el espacio de “Sistematización de Lecciones Aprendidas” del Proyecto. Es de interés que las mismas se difundan e influyan en otros procesos y en la toma de decisión.

En el ProDoc se definió el desarrollo de una herramienta denominada “Facilidad de Intercambio para la Inteligencia de Negocios” para facilitar a las MIPYMES información y experiencias en mercados verdes. Se concibió como una herramienta tanto de información como de fortalecimiento de capacidades técnicas y gerenciales de las MIPYMES, y para identificar organizaciones aliadas y proveedores de servicios. Para su diseño, originalmente se contactó al CATIE, uno de los socios técnicos, que ofreció dos opciones: 1) realizar una consultoría para el diseño de una plataforma propia del Proyecto, y 2) fortalecer la plataforma de su Programa CeCoECO (Centro de Competitividad de Econegocios), en funcionamiento y operación desde hace varios años, y cediendo los créditos al BCIE y al PNUD.

La decisión de desarrollar la Facilidad es del proyecto CAMBio, para dar cumplimiento a una directriz del PRODOC. La aprobación para su desarrollo fue solicitada a la Presidencia Ejecutiva del BCIE, ya que los procedimientos internos del Banco, establecen que para los montos relacionados, debe solicitarse la aprobación a ese nivel. CAMBio finalmente decidió contratar el diseño de una plataforma propia, para dar cumplimiento a una directriz del PRODOC. La aprobación para su desarrollo fue solicitada a la Presidencia Ejecutiva del BCIE, ya que los procedimientos internos del Banco establecen que para los montos relacionados, debe solicitarse la aprobación de ese nivel y siguiendo los procedimientos del Banco. Los términos de referencia que guiaron el desarrollo de la plataforma fueron preparados por CAMBio, revisados por todo el Equipo de Coordinación del Proyecto y por algunos funcionarios del BCIE, y los cambios hechos también por CAMBio. El proceso de invitación a ofertar fue liderado por la Unidad de Servicios Generales (SEG, ahora SAAI), a quien toda instancia del BCIE solicita sus requerimientos, facilitándoles los TdR que orientarán el trabajo, así como un listado de Oferentes a considerar. Una vez recibidas las ofertas, estas fueron abiertas con participación de los miembros del comité de evaluación (integrado por un miembro de CAMBio, uno del BCIE y uno del PNUD), un representante de Auditoría Interna del BCIE, un representante de la Asesoría Jurídica y uno o varios representantes de SEG.

Concluidas las evaluaciones individuales de los miembros del Comité de evaluación, fue SEG quien reunió los resultados, preparó un resumen de la valoración ponderada que fue la que se consideró como resultado del proceso. Una vez que se contó con ese resultado, se reunió el comité de adjudicación para revisar las ofertas económicas y fue el Comité de adjudicaciones quien decidió sobre la contratación En el caso de la Facilidad, debido a requerimientos de la Sub-Gerencia de Tecnología del BCIE, el proceso de contratación inicial fue reiniciado, para atender algunos cambios en términos técnicos utilizados en los TdR, lo que retrasó la adjudicación definitiva.

La firma contratada para el desarrollo fue el Centro para la Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS), quien subcontrató para lo referente a programación a la firma Móvil Multimedia. Todo lo relacionado con contenidos fue responsabilidad de CIMS. La plataforma se presentó para su operación en el mes de febrero de 2011. CAMBio debe tener presente que este tipo de plataformas requieren de mantenimiento para hacerlas operativas y que eso es costoso. El EE considera que debió haberse analizado con más detenimiento la opción de aprovechar la plataforma de CeCoECO del CATIE, fortaleciendo su operación y mantenimiento, lo que habría permitido su uso inmediato con las acciones de facilitación de los procesos de MIPYMES. Esta plataforma de CeCoECO es funcional, completa e interactiva con los usuarios, y ofrece la ventaja que dispone de una herramienta para el diseño de planes estratégicos y de negocios para MIPYMES-AB, lo que hubiera podido aprovecharse para las gestiones de CAMBio en este sector.

En lo referente a la diseminación de información del Proyecto CAMBio hacia los públicos de interés, aunque se han desarrollado diferentes instrumentos y se ha participado en una diversidad de eventos y actividades, la difusión sigue siendo limitada. Debe tomarse en cuenta que apenas en el 2010 se desarrolla la Estrategia de Comunicación y Visibilidad de CAMBio, para proyectarse a nivel externo. El manejo de medios es aprobado por el Departamento de Comunicaciones, que revisa todos los mensajes que CAMBio necesite difundir, y se encarga de distribuirlos a periodistas que cubren al Banco. El BCIE no divulga sus productos en forma masiva sino directamente a sus clientes, las IFIS, que son estratégicas para cualquier esfuerzo de diseminación y promoción de CAMBio. Esto se realiza por medio de actividades conjuntas entre IFIS y posibles clientes. Durante la EMT, fue evidente que no ha existido una continuidad en la comunicación entre el Proyecto CAMBio y sus socios técnicos y los integrantes de los GCI. Esta es un área que requiere mejorarse. Como acciones a futuro y en el contexto de la Estrategia, CAMBio tiene previsto contratar a un especialista en Visibilidad (compartido con el Proyecto ARECA) y otro en “mercadeo e investigación” para fortalecer las actividades en este campo. El propósito es que CAMBio sea más efectivo, con menos recursos, en los nichos más interesantes del mercado.

El EE es consciente de que se han realizado esfuerzos de difusión y se han diseñado herramientas y algunos productos de información. También considera que aún hay un vacío que el Proyecto ha reconocido y que intenta llenar por medio de la Estrategia de Visibilidad recién diseñada. En este contexto, la calificación asignada es de ***Marginalmente Satisfactorio***.

### 4.1.5 Tecnologías electrónicas de información

La implementación del Proyecto CAMBio se apoya en tecnologías electrónicas que almacenan información en bases de datos, facilitan la medición del avance del proyecto (según se define en el Producto 4.1), apoyan la difusión de la información hacia IFIS, asociaciones comerciales, ONGs, donantes y gobiernos (producto 4.3), permiten identificar y dar seguimiento a beneficiarios potenciales e incorporar a socios técnicos, entre otras. Las principales herramientas incluyen:

* **Sitio de Internet del Proyecto CAMBio:** La iniciativa cuenta con su propio sitio de Internet (www.proyectocambio.org) desde su primer año de implementación, el cuál he venido creciendo en complejidad, a medida que se suman distintas herramientas. Incluye información de interés disponible para el público en general, para las MIPYME y para las IFI. Abarca información de los cuatro productos financieros que ofrece el proyecto, así como Lineamientos de Inversión para la Conservación de la Biodiversidad para ocho sectores productivos priorizados y las Guías de Elegibilidad para cada uno de los cinco países participantes. Mucha de la información existe en documentos en formato PDF que pueden ser bajados por los usuarios. Para enero de 2011, el sitio había recibido 26,488 visitas y los documentos de biodiversidad contaban con 28,133 visitas, según los datos del Proyecto:

**CUADRO No. 2**

**Visitas al sitio de Internet de CAMBio**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Año** | **Visitas Sitio Web** | **Visitas Documentos** |
| 2008\* | 2,786 | 3,058 |
| 2009 | 8,543 | 8,923 |
| 2010 | 14,561 | 15,632 |
| 2011\*\* | 598 | 520 |
| Totales | 26,488 | 28,133 |
| \* Primera visita registrada el 11 de Junio del 2008.  \*\* Al 31 de Enero del 2011. | | |

* **Sistema de Manejo de Información y Monitoreo:** Con el propósito de dar un seguimiento actualizado y pertinente y reportar acerca de todas las actividades del proyecto, se han venido desarrollando cuatro módulos interrelacionados para este Sistema: 1) Biodiversidad, 2) PYMES, 3) Información Administrativa e 4) Información Financiera. Se ha considerado el desarrollo de un quinto módulo enfocado en la recopilación de políticas y documentos relevantes relacionados. Se resalta el hecho que los usuarios principales son los facilitadores y especialistas de CAMBio, los cuales pueden hacer un mayor provecho de la información incorporada y disponible en este sistema.
* **Herramienta Interactiva de Evaluación y Seguimiento de Inversiones Amigables con la Biodiversidad:** Este instrumento interactivo es accesible desde el sitio web de CAMBio desde mediados de 2008 y permite iniciar un proceso de evaluación y seguimiento en línea para determinar la elegibilidad de potenciales iniciativas de inversión amigables con la biodiversidad (según producto 1.7 del marco lógico). Este proceso puede realizarlo tanto una MIPYME como una IFI. La versión para IFI requiere de un nombre y de una contraseña que se otorga a instituciones registradas en el sistema. La información ingresada alimenta la base de datos del “pipeline” del proyecto, así como el sistema de monitoreo de las inversiones, lo que facilita el seguimiento (ver también 4.4.1).

**CUADRO No. 3**

**Usuarios de Herramienta Interactiva registrados por país**

|  |  |
| --- | --- |
| **País** | **Usuarios Registrados\*** |
| Guatemala | 110 |
| El Salvador | 102 |
| Honduras | 9 |
| Nicaragua | 115 |
| Costa Rica | 95 |
| Total | 431 |
| \* Desde la puesta en producción del sistema, los usuarios han realizado un total de 46,612 accesos al panel principal. | |

* **Monitoreo para la medición del impacto sobre la biodiversidad:** Utiliza como insumo los indicadores de impacto desarrollados para cada uno de los sectores productivos priorizados. Se encuentra en operación desde mediados de 2009 y su propósito es registrar todos los beneficios para la biodiversidad generados por las PYMES financiadas a través de CAMBio (según producto 4.1 del marco lógico). Está disponible en línea para usuarios autorizados de las IFIS registradas. Monitorea el avance en el cumplimiento de los indicadores de biodiversidad correspondientes para cada una de las PYMES (o cooperativas) beneficiadas con créditos de CAMBio a través de las IFIS (ver también 4.4.1).
* **Directorio de Asociaciones Empresariales:** Responde al producto 2.1 del resultado 2 del marco lógico. Consiste de una base de datos que reúne a productores registrados en asociaciones de interés para el Proyecto CAMBIO. Existe desde el primer año del proyecto y fue insertada en el Sistema de Manejo de Información y Monitoreo desde el segundo año. Se alimenta constantemente y al cierre de enero del 2011 incluía 150 asociaciones empresariales y 294 PYMES. La membresía de algunas de estas asociaciones sumaba un total de 44,971 PYMES individuales. Esta base de datos ofrece un mayor potencial de uso de parte de los especialistas y facilitadores de CAMBio, así como de las propias IFIs como posibles usuarias, del que actualmente se ha aprovechado para los efectos de apoyar el cumplimiento de los objetivos de CAMBio. Tal como se maneja en la actualidad, no está contribuyendo de forma sistemática a realimentar los procesos del Proyecto y por lo tanto tampoco a los objetivos del mismo. Además, cabe señalar que una base de datos obliga a una actualización constante de la información, y de acuerdo con la revisión efectuada, en algunos países esta información no se encuentra al día.
* **Directorio de Proveedores de Asistencia Técnica:** Existe desde el primer año del proyecto y fue insertado en el Sistema de Manejo de Información y Monitoreo desde el segundo año. Este directorio es alimentado constantemente y al cierre de enero del 2011 incluía 441 proveedores. Hay que señalar que el producto 2.3 del resultado 2 del marco lógico se refiere a “un selecto grupo de proveedores de asistencia técnica”, aunque no especifica que debiera haber una base de datos y les asigna el rol de revisar la viabilidad técnica de todas las ideas de negocios –AB, lo que no se ha dado en la práctica. En el caso de la revisión de la viabilidad técnica de las ideas de negocios, esta no se ha contratado. La viabilidad financiera y técnica de una idea de negocio es gestionada por la IFI, a través de los planes de negocios y otra documentación que solicita a su cliente para evaluar el crédito. En otros caso como el de la alianza FDL-NITLAPAN (Nicaragua), NITLAPAN apoya a la IFNB en ese proceso, función que ha sido incluida en el apoyo de AT que CAMBio ha brindado a los usuarios de los créditos. Cabe resaltar que el mayor uso que el Proyecto ha hecho de este Directorio es la identificación de proveedores de servicios técnicos, ya que es a estos contactos registrados a quienes se les solicita invitar a presentar ofertas para el desarrollo de los trabajos que se ha requerido. Desde el inicio de CAMBio se visualizó ofrecer la oportunidad a todos los miembros del equipo del Proyecto que tuvieran acceso tanto a este Directorio como al de Asociaciones Empresariales, de manera que todo el que necesitara incluir información en los mismos o consultar en ellos, lo hiciera de forma directa y personal. De esta forma se dio acceso a todos los miembros por medio del sistema. Sin embargo, en la práctica eso no ha sucedido y generalmente cuando se ha necesitado información es a la Especialista en MIPYME que lo hacen. Con respecto a la alimentación de los Directorios, también es a ella que le hacen llegar la información para que los incorpore, y si esta información está en archivo electrónico, el Técnico en Sistemas de Información colabora en el proceso de ingreso de los datos. Se considera que todo el equipo de CAMBio debe procurar un mayor aprovechamiento y uso de esta información de la base de datos, para apoyar el cumplimiento de los objetivos originalmente establecidos. De forma similar al Directorio mencionado anteriormente, el Directorio de Proveedores de Asistencia Técnica también posee información desactualizada de algunas organizaciones centroamericanas, lo cual obliga a una actualización constante para que sea útil y efectivo en su aprovechamiento.
* **Directorio de investigaciones en biodiversidad:** Está insertado en el Sistema de Manejo de Información y Monitoreo. Al cierre de Enero del 2011 se contaba con 610 referencias.
* **Boletines:** El sitio de Internet facilita la difusión de información por medio de boletines semestrales. Para junio de 2010 se habían distribuido cuatro boletines impresos y en línea y para diciembre se publicó uno más. Al 31 de Enero del 2011, estas publicaciones habían recibido 13,138 visitas en línea.
* **Sistematización de Lecciones Aprendidas:** Para el 2010, CAMBio contó con un sistema para la sistematización y registro de lecciones aprendidas (según producto4.1 del marco lógico). Al momento de la EMT se tenían registradas 31 lecciones en diversos temas. Sin embargo, al revisar con detalle su contenido puede apreciarse que una parte significativa corresponde a inconformidades, errores o quejas, y no a lecciones aprendidas del proceso que pudieran ser tomadas en cuenta en la toma de decisiones y seguimiento del Proyecto.
* **El Aplicativo de Gestión del Ciclo Comercial del BCIE (GECCO)**: Es a través del cuál ingresan las solicitudes de desembolso por parte de la IFI. Para ello debe tenerse abierta una LGC para la IFI determinada, incluyendo la sub-línea MIPYME-AB. Se sigue el proceso de desembolso aprobado por el BCIE.

### 4.1.6 Coordinación y participación interinstitucional

Este aspecto se verá con muchísimo detalle en otros apartados del informe, específicamente en el 4.5, donde se analiza el desempeño de PNUD, las IFIS, las MIPYMES, los socios técnicos, las entidades del Estado y los órganos regionales.

## 4.2 Modalidades de ejecución e implementación

### 4.2.1 Organización del Proyecto

Se considera que CAMBio no ha tenido limitaciones en cuanto a recursos humanos y económicos que le impidan cumplir con el trabajo que se le asignó. El personal fue contratado oportunamente al inicio del Proyecto. Además, la contratación de los facilitadores de El Salvador, Honduras y Costa Rica se realizó una vez que el Comité Directivo del Proyecto aprobó la creación de dichos puestos y su presupuesto, lo cual sucedió en noviembre de 2009. Es importante señalar que la posición de facilitador no estaba en el diseño original del Proyecto y ha resultado muy efectiva. Además, el PNUD ha venido transfiriendo los fondos GEF también oportunamente, tanto para cubrir Gastos Operativos y Administrativos, como para que CAMBio tuviera siempre a disposición los recursos destinados a las otras líneas (Garantías Parciales y Bio-Premio), con la única excepción de los que estaban destinados a Asistencia Técnica, que no se transfirieron de una vez porque CAMBio no había definido el procedimiento para colocarlos. Más bien, se podría argumentar que PNUD/GEF pudo haber transferido los fondos destinados a Garantías Parciales y Bio-Premio poco a poco, y no de una sola vez.

Dentro de la estructura organizativa del BCIE, el Proyecto CAMBio estuvo asignado a varias unidades o departamentos. Primero a la Unidad de Ambiente (ya desaparecida). Luego, a finales de 2007 fue trasladado a la Unidad de MIPYMEs (parte del actual Departamento de Finanzas para las Mayorías-FINAM) y, finalmente, pasó al Departamento de Programas y Fondos Externos (PROFOEX) en julio de 2009. En la actualidad el Proyecto forma parte de PROFOEX, que junto con el FINAM forman parte de la Gerencia de Proyectos de Desarrollo del BCIE. Sin embargo, por su carácter transversal, el Proyecto mantiene estrecha relación con el FINAM y los Ejecutivos de Cartera de las Gerencias de País de la región. Con estos últimos, especialmente todo lo que se refiere a la colocación de la línea MIPYME-AB y la de las Garantías Parciales. Las otras dos líneas o programas de CAMBio (Bio-Premio y Asistencia Técnica) las maneja directamente el personal de CAMBio, por medio de los Especialistas y los Facilitadores. Sin embargo, la línea de Asistencia Técnica con fondos GEF inicialmente debió cumplir con todos los procesos internos del BCIE para ser adjudicada a cada beneficiario, lo que en su momento representó una traba grande que debió ser resuelta mediante la emisión de un procedimiento propio para esos fondos. Este procedimiento no estuvo listo sino hasta mediados de 2010.

En la actualidad, el equipo humano de CAMBio consiste de: Un Coordinador de Proyecto, tres Especialistas (Financiero, Biodiversidad y MIPYMEs), un Técnico en Sistemas de Información y una Asistente Administrativa. Todos tienen su oficina en el edificio central del BCIE en Tegucigalpa. También se cuenta con cinco Facilitadores para el trabajo permanente en campo, uno por país, quienes tienen su oficina en el edificio del BCIE en cada país. A lo largo del proceso de implementación, el BCIE ha utilizado sus procedimientos regulares de selección, reclutamiento y asignación de expertos, consultores y funcionarios (procesos de licitaciones competitivas, TdR, otros) y en la definición de sus tareas y responsabilidades. Los mismos se consideran adecuados y transparentes. La mayor parte del equipo de trabajo de CAMBio se conformó durante el 2007. El Coordinador General originalmente contratado desempeñó ese puesto desde el primer trimestre de 2007 hasta el primer trimestre de 2010. El puesto permaneció seis meses sin ser llenado hasta que se contrató al Coordinador actual en octubre de 2010. Los tres Especialistas mencionados también fueron contratados desde un inicio, pero el Especialista Financiero original salió a los pocos meses y fue sustituido en julio de 2008 por la persona que actualmente ocupa ese puesto. También se contó desde un inicio con un Especialista en Políticas, que dejó su puesto hacia octubre de 2010 y no ha sido remplazado. En lo que respecta a las funciones de apoyo administrativo y contable, aparte de la funcionaria propia del Proyecto, es el BCIE con sus departamentos de personal, contrataciones y contabilidad el que proporciona todo el apoyo adicional necesario. El BCIE además ha asignado a dos personas más para que colaboren directamente con CAMBio: Un Analista de Procesos y un Enlace Interinstitucional que trabaja especialmente con temas operacionales y contables. Con la contratación del equipo de trabajo, el Proyecto comenzó operaciones en el transcurso del 2007. La información sobre los avances de la implementación se encuentra contenida en el reporte de inicio (*Inception Report*), los reportes trimestrales (QPR), los reportes de avance del proyecto (APR/PIR), así como en la auditoria externa anual propia del PNUD. Esto se complementó con las entrevistas realizadas a varios funcionarios del BCIE que intervinieron en la implementación a lo largo del tiempo.

### 4.2.2 Etapas de Implementación

En términos generales, el EE identificó que la implementación de CAMBio ha pasado por tres etapas:

**Primera etapa**: El Proyecto estuvo bajo la Unidad de Medio Ambiente. Se contrató a la mayoría del personal y se definieron lineamientos de inversión por sector productivo y por país, se iniciaron contactos con las IFIs y con los socios técnicos que definía el ProDoc, se definieron guías de calificación para las IFIs para todos los sectores AB, se realizó el diseño (contratado a una firma consultora de México) para el producto Garantías Parciales de Crédito. Se firmaron acuerdos de cooperación con el CATIE y con la SNV de Holanda. Fue una etapa de organización, de definición de políticas de inversión, y de inicio de contactos en la región.

**Segunda etapa**: El Proyecto estuvo bajo la Unidad de MIPYME. Al percatarse el personal de BCIE y CAMBio de que ya estaba haciendo promoción de los productos CAMBio sin contar todavía con procedimientos para la colocación de los fondos de co-financiamiento (lo que sería la línea MIPYME-AB) y del Bio-Premio, se decide trasladar el Proyecto a la Unidad de MIPYME, que había iniciado operaciones en el 2004 y había pasado por un proceso similar. De esta forma, el BCIE pudo crear la nueva línea MIPYME-AB como parte de la Línea Global de Crédito que le otorga a las IFIS, y los funcionarios de las IFIS pudieron comenzar a recibir capacitación sobre cómo utilizar el mismo aplicativo GECCO (Gestión del Ciclo Comercial) y el formulario de justificación de desembolsos F1 para colocar fondos de la línea MIPYME-AB. Sin embargo, para ello el BCIE tuvo que introducir ajustes a las herramientas y procedimientos existentes. A finales de 2008, ya se contaba con esto y con la aprobación a nivel de Directorio del BCIE de tres productos de CAMBio (línea MIPYME-AB, Bio-Premio y Garantías Parciales). Esto permitió realizar un primer desembolso de la línea MIPYME-AB (US$ 1 MM) por medio de un banco salvadoreño a fines de 2008, que coincidió con un momento de poca liquidez en el sistema financiero de la región, que ya comenzaba a sentir los efectos de la crisis financiera internacional.

**Tercera Etapa**: El proyecto ha estado bajo la supervisión del PROFOEX. A partir de mediados de 2009, el movimiento de proyectos en el pipeline de CAMBio se comenzaba a dinamizar, cuando la crisis financiera hizo que las IFIS se tornaran mucho más restrictivas en el otorgamiento de crédito. El sector de las MIPYMES AB era obviamente uno de los que más riesgo tenía y esto afectó directamente al Proyecto CAMBio. A inicios del año siguiente, varios gobiernos de la región pusieron a disposición de las IFIS recursos baratos para que pudieran enfrentar cualquier contingencia, con lo que las IFIS disponían de recursos más baratos que los de la LGC del BCIE. Entonces el costo de los recursos BCIE se hizo más relevante para las IFIS, especialmente las bancarias que disfrutaban de fuentes de fondeo alternativas. Para las IFIS no bancarias (especialmente microfinancieras) esto no era tan cierto, aparte de que para ellas no es problema tomar recursos a las tasas usuales de la LGC, pues las tasas que cargan a sus clientes son mucho más altas que las que ofrecen los bancos. Esto hizo que, a fines de 2009, el equipo de CAMBio tomara la decisión de concentrarse especialmente en las IFIS no bancarias. Fue así como entre 2009 y 2010 se logró concretar operaciones por valor de US$ 3.35 MM con 7 microfinancieras distintas, aparte de un nuevo crédito por US$ 1.7 MM con el mismo banco salvadoreño con el que se había hecho la primera operación, y un crédito nuevo por US$1.48 MM con un segundo banco de la región. La existencia, por fin, de un producto y un procedimiento claro para la línea MIPYME-AB dio buenos frutos, lo cual queda reforzado con la colocación, solo en el primer trimestre de 2011, de US$ 4.03 MM adicionales en tres bancos y tres microfinancieras. En esto influyó mucho también la rebaja que el Comité de Activos y Pasivos del BCIE aceptó realizar en el precio en dólares de la línea MIPYME-AB, que para algunos países bajó del 5.6% (el costo normal de los fondos de la LGC cuando se hizo la solicitud en febrero de 2010,) a 4.5%.[[2]](#footnote-2) También ha influido mucho el trabajo de los Facilitadores en cada país y la inclusión de las metas de colocación de CAMBio dentro de las metas de las Gerencias de País.

### 4.2.3 Línea MIPYME-AB

La colocación histórica de la línea MIPYME-AB, desde sus inicios hasta el presente (marzo de 2011), ha sido la siguiente:

**CUADRO No. 4**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **IFI** | **País** | **Tipo** | **Monto (US$)** | **Sector (\*\*)** | **Uso** | | **Plazo al usuario final (años)** | | | **Fecha Desem. (\*\*\*\*)** | | |
|  |  |  |  |  |  | |  | | (\*\*\*) |  | | |
| Banco Hipotecario 1 | SV | banco | 1.000.000 | Café | Cap.Trab. | | 0.3 | | CP | Dic-08 | | |
| FDL 1 | NI | microfinanc. | 533.705 | Silvopastoril | Activo Fijo | | 3 | | MP | Oct-09 | | |
| Coopealianza 1 | CR | cooperativa | 261.752 | Café yTurismo | Cap. Trab.& Act | | 10 | | LP | Nov-09 | | |
| Coop. 20 Abril | NI | cooperativa | 47.500 | Café | Cap.Trab. | | 1 | | CP | Nov-09 | | |
| CACIL | HN | cooperativa | 580.000 | Café | Cap.Trab. | | 0.7 | | CP | Mar-10 | | |
| AYNLA | GU | microfinanc. | 331.478 | Cardamomo | Cap.Trab. | | 0.7 | | CP | May-10 | | |
| Banco Hipotecario 2 | SV | banco | 1.700.000 | Café | Cap.Trab. | | 1.6 | | MP | Ago-10 | | |
| ASDYR | GU | microfinanc. | 6.399 | Maxan | Cap.Trab. | | 1 | | CP | Ago-10 | | |
| Genesis Empresarial | GU | microfinanc. | 671.024 | Café y Cardamomo | Cap.Trab. | | 2 | | MP | Ago-10 | | |
| FDL 2 | NI | microfinanc. | 812.388 | Silvopastoril | Activo Fijo | | 3 | | MP | Ago-10 | | |
| Coopealianza 2 | CR | microfinanc. | 110.301 | Piña | Cap. Trab.& Act | | 8 | | LP | Ago-10 | | |
| Bancentro | NI | banco | 1.483.411 | Café yTurismo | Activo Fijo | | 9.5 | | LP | Ago-10 | | |
| Banco Hond. del Café | HN | banco | 105.848 | Café | Activo Fijo | | 7 | | LP | Ene-11 | | |
| Banco de Occidente | HN | banco | 1.167.543 | Agroforestería | Cap.Trab. | | 0.7 | | CP | Feb-11 | | |
| Banco Hipotecario 3 | SV | banco | 2.000.000 | N/C | Cap.Trab. | | 3 | | MP | Ene-11 | | |
| FDL 3 | NI | microfinanc. | 63.223 | N/C | Activo Fijo | | 3 | | MP | Feb-11 | | |
| Genesis Empresarial 2 | GU | microfinanc. | 615.326 | N/C | Cap.Trab. | | 2.1 | | MP | Feb-11 | | |
| Coopealianza 3 | CR | microfinanc. | 77.629 | N/C | Activo Fijo | | 10 | | LP | Mar-11 | | |
| **Total** |  |  | **11.567.527** |  |  | |  | |  |  | | |
| **Notas:** | | | | | | | | | | | | |
| (\*) N/C: No Conocido. CAMBio no había recibido la F1 a fines de marzo de 2011. | | | | | |  | |  | | |  |  |
| (\*\*) Se identifican de forma más específica los cultivos principales, pues los registros de CAMBio agrupan en sectores generales. | | | | | | | | | | | | |
| (\*\*\*) CP: Corto Plazo, hasta 1 año; MP: Mediano Plazo, entre 1 y 3 años; LP: Largo Plazo, más de 3 años. | | | | | | | | | | |  |  |
| (\*\*\*\*) Algunas fechas corresponden a varios desembolsos que se realizaron a una misma IFI en meses muy seguidos. | | | | | | | | | | | | |

**Colocaciones Históricas de CAMBio por IFI, a Marzo 2011**

Las colocaciones (hasta marzo 2011) han estado bastante concentradas en café, según se muestra seguidamente.

**CUADRO No. 5**

**Colocaciones Históricas de CAMBio por Sector Productivo**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sector** | **Monto (US$)** | **%** |
| Café | 5.433.348 | 46,97% |
| Café y turismo | 1.745.163 | 15,09% |
| Café y Cardamomo | 671.024 | 5,80% |
| Cardamomo | 331.478 | 2,87% |
| Piña | 110.301 | 0,95% |
| Maxan | 6.399 | 0,06% |
| Agroforestería | 1.167.543 | 10,09% |
| Silvopastoril | 1.346.093 | 11,64% |
| No Conocido (\*) | 756.178 | 6,54% |
| **Total US$** | **11.567.527** | **100,00%** |

### 4.2.4 El Bio-Premio

En lo que respecta al Bio-Premio, debido a que el mismo está ligado a la colocación de créditos-AB por medio de las microfinancieras, la lentitud con que inicialmente se realizó la colocación de créditos afectó negativamente su colocación. A partir del momento en que los créditos-AB se comenzaron a mover en las microfinancieras (finales del 2009), el Bio-Premio comenzó a moverse y a enero 2011, según datos del Depto. de Contabilidad del BCIE, se habían colocado US$133,807 (del total disponible de US$735,000) en 4 países, destacando el caso de Nicaragua. Se considera que el Bio-Premio es un producto muy atractivo para los microempresarios-AB y que su inclusión en el diseño e implementación de CAMBio ha sido muy positivo. Los otros dos productos de CAMBio, las Garantías Parciales y la Asistencia Técnica, son los que prácticamente no han podido moverse y que no parecen todavía despegar con fuerza.

### 4.2.5 Las Garantías Parciales de Crédito

La línea de Garantías Parciales de Crédito fue diseñada en el 2007 por una firma consultora Mexicana (AgroMoney) y luego fue ligeramente ajustada por el Especialista Financiero de CAMBio, que llegó a mediados de 2008 con una buena experiencia en el uso de este tipo de instrumentos financieros en El Salvador. Del monto recibido en 2007 por parte de PNUD-GEF (US$2.94 MM), a enero de 2011 sólo se había logrado aprobar 3 garantías por monto de US $66,295, de las cuales solo se había otorgado un aval a favor de un pequeño crédito ejecutado por COOPEALIANZA (Costa Rica), el cual representaba apenas un 0.8% de ejecución.

Dentro de las principales razones por las que no se ha podido colocar destaca el hecho de que solo se puede usar para garantizar la misma colocación de la línea MIPYME-AB del BCIE. Por lo tanto, la falta de movimiento que tuvo esa línea del BCIE impidió que se pudieran otorgar también las garantías. Tampoco se aprovechó para romper barreras de acceso al crédito por parte de las MIPYMES en las instituciones financieras de la región, sin importar que se utilizaran fondos del BCIE distintos a los del Proyecto.

Aparte de lo anterior, el producto tenía algunas debilidades para las IFIS. La primera, que los avales se otorgaban a plazos máximos de un año, lo que impedía que sirvieran como garantía para operaciones crediticias a plazos más largos. Esto se resolvió muy recientemente (tercer trimestre del 2010), cuando el Directorio del BCIE aprobó que se pudieran otorgar a plazos de hasta 10 años, congruentes con el plazo del crédito MIPYME-AB. Sin embargo, dado que la línea MIPYME-AB se ha utilizado mayoritariamente para financiamientos de corto plazo (menos de un año), ésta no parece ser la razón principal, sino que posiblemente sea el hecho de que solo cubre hasta un 40% del crédito de las IFIs. Esto hace que las IFIs de todas formas tengan que seguir solicitando una garantía tradicional a sus clientes y al final no justifiquen el costo de utilizar los avales (1.5% del monto garantizado). También influye el hecho de que las garantías parciales no son un instrumento que el BCIE ya haya utilizado con las IFIS de la región, como sí sucede con la LGC, por lo que es muy difícil para CAMBio asumir la responsabilidad de abrir brecha en este sentido. Otros proyectos similares del BCIE que han buscado utilizar este producto financiero, como ARECA, han corrido con la misma suerte. Por lo tanto, este es un producto que requiere una reestructuración total, o ser transformado en un producto distinto que pueda dirigirse hacia el mismo fin con más probabilidad de éxito.

### 4.2.6 La Línea de Asistencia Técnica

Esta parece ser la principal área de mejora del Proyecto CAMBio, considerando todos los recursos financieros y la red de socios técnicos regionales que pudo haber aprovechado a partir de los US$ 1.6 MM que puso a disposición el GEF. El retraso en la colocación de esos fondos provino inicialmente de la falta de un diagnóstico que permitiera conocer las necesidades de las MIPYMES potenciales de CAMBio y la consecuente ausencia de un Plan de Fortalecimiento de Capacidades, así como falta de proactividad e involucramiento con los clientes reales de CAMBio (IFIS y MIPYMES).

También ha sido determinante la falta de procedimientos que, como lo solicitó el Comité Directivo del Proyecto en su reunión anual de noviembre de 2009, fuesen “eficaces, eficientes y expeditos”. Aunque el BCIE cuenta con procedimientos para la contratación de bienes y servicios, era necesario trabajar esta línea como un fondo separado con sus propios procedimientos. Esto fue diseñado y finalmente aprobado por el BCIE hasta el segundo trimestre de 2010.

Además, el monto máximo de estas asistencias puede resultar pequeño cuando se trata de MIPYMEs grupales o de iniciativas sectoriales (US$10,000). Esto obliga a que CAMBio tenga que trabajar muy de cerca con un numeroso grupo de instituciones técnicas y consultores de la región (no solo con la lista de “socios técnicos” que se definieron al inicio del Proyecto), para lograr mover el volumen de proyectos que se requiere para colocar el monto asignado por GEF, y lograr un verdadero impacto en el mercado meta.

Esto todavía no ha ocurrido con la fuerza que debiera tener, aunque es evidente que los nuevos procedimientos ya han comenzado a rendir resultados.

Durante el 2010 se ejecutaron US$101,721 en asistencias técnicas, y en los primeros meses del 2011 (enero a marzo) se habían ejecutado US$14,805 adicionales, para un total ejecutado de US$116,526, que corresponde a un 7.28% del monto originalmente disponible. Sin embargo, a fines de marzo de 2011 existía un pipeline de US$222,413 adicionales en proceso de análisis y documentación, que de materializarse en su totalidad elevaría el porcentaje de ejecución de las asistencias técnicas a un 21.18% de los fondos aportados por PNUD/GEF.

### 4.2.7 Estrategia de Operación en Campo

El trabajo de los Especialistas, en su momento, fue el de definición de políticas, procedimientos, herramientas y capacitación. También, fue un trabajo de conocimiento de mercado para saber dónde orientar los esfuerzos, y de promoción de las diferentes líneas que ofrece CAMBio entre las IFIs, los socios técnicos y las MIPYMES.

En este momento, cuando CAMBio está en la recta final, es fundamental que los Especialistas apoyen más a los Facilitadores en el trabajo de campo con las MIPYMES, y en la utilización de la línea de Asistencia Técnica para estructurar propuestas de financiamiento por parte de las MIPYMES individuales o grupales. Esto por supuesto tendrá que realizarse mediante el trabajo conjunto con un amplio grupo de instituciones, firmas y profesionales individuales que ya realizan trabajo de consultoría en los sectores meta. En este sentido, es especialmente interesante el trabajo que ha venido realizando Nitlapan con el FDL en Nicaragua. Esta labor de campo deberá estar especialmente orientada a temas de fortalecimiento empresarial y comercial de las MIPYMES-AB, y en menor medida a temas de biodiversidad. Esto último se podrá ir fortaleciendo cuando los beneficiarios comiencen a notar la mejora en sus ingresos gracias a que CAMBio les ha ayudado a diversificar sus productos, a mejorar la calidad y por tanto el precio de sus productos, o a conseguir nuevos clientes. Para el monitoreo de la labor de campo que realicen los Especialistas y Facilitadores, en otra sección de este informe se propone comenzar a utilizar una herramienta de monitoreo de “pipeline” para las diferentes líneas que ofrece CAMBio.

### 4.2.8 Apoyo de PNUD

En lo que respecta al apoyo del PNUD, se considera que ha faltado más apoyo de las oficinas de esa organización en los países de la región, excepción hecha de la oficina de PNUD en Honduras a la que se le asignó la labor de supervisión del avance del Proyecto. Sin embargo, también es importante desarrollar un mayor acercamiento PNUD-CAMBio en este país. Esta responsabilidad ha sido compartida con el Oficial Regional de PNUD/GEF, ubicado en Panamá. Hace falta por lo tanto, una verdadera inserción del Proyecto CAMBio en el programa de trabajo de las oficinas de país del PNUD en la región, mediante la búsqueda de sinergias con otros programas de esa organización (ver recomendación 6.2.10).

## 4.3 Monitoreo y evaluación del Proyecto

### 4.3.1 Instrumentos de monitoreo

CAMBio ha contado con una serie de herramientas que generan informes en forma mensual, trimestral y anual. Estos, sin embargo, no funcionan como instrumentos de monitoreo. Bajo la coordinación actual se está trabajando en la elaboración del sistema de monitoreo de los resultados e impactos del proyecto. Además, ha contado con instrumentos de planificación anual (POAs), y con instrumentos de medición de avances, especialmente con el Marco Lógico. Este último contiene metas e indicadores que, aunque algunos son discutibles en cuanto a su factibilidad de cumplimiento o idoneidad (se analizan en otra sección de este informe), son los que se definieron por consenso de los actores principales al inicio del Proyecto. La descripción de estas herramientas de gestión y supervisión se realizó en la sección 4.1.3 (Instrumentos de Gestión).

Estas fuentes de información han estado a disposición del equipo administrador de CAMBio y de la institución encargada de su supervisión (PNUD). Sin embargo, se considera que existe una debilidad en cuanto a la disponibilidad en CAMBio de una herramienta de monitoreo específica para el “pipeline” de sus diferentes líneas. Es decir, una herramienta que permita visualizar rápidamente los proyectos que se identifican en campo, y la evolución de los mismos hasta que llegan a desembolsarse. Esto con el fin de tener un mejor control del trabajo de generación de cartera efectuado en campo (no en oficinas centrales de BCIE) por el equipo de Especialistas y Facilitadores de CAMBio.

### 4.3.2 Supervisión de monitoreo

La Presidencia del CDP la tiene el Gerente de GERPRODE/BCIE. La supervisión de CAMBio, en lo que se refiere al cumplimiento de metas, corresponde dentro del Proyecto al Coordinador Regional y por parte de BCIE a la persona a cargo del Departamento al que ha estado asignado, que en la actualidad es el Proyecto (PROFOEX). Dado que el Proyecto ha estado asignado a tres unidades o departamentos distintos, la persona a cargo de dicha supervisión ha variado también.

Por parte de PNUD, según el ProDoc la supervisión permanente le corresponde al Oficial de Proyectos de PNUD-Honduras, y la supervisión periódica (básicamente a nivel de Comité Directivo de Proyecto) al Oficial Regional de PNUD/GEF ubicado en Panamá. Este último ha participado desde un inicio dentro del Comité Directivo del Proyecto.

Otros miembros del CDP son un representante de los gobiernos del área (Ministerios de Medio Ambiente principalmente), un representante de la CCAD, un representante de las ONG enfocadas en MIPYMES, y un representante de la Unidad de MIPYME del BCIE.

Además de lo anterior, el Proyecto ha contado con suficiente supervisión financiero-contable, por medio del Departamento de Contabilidad del BCIE, de la Auditoria Interna del BCIE, y de la auditoria externa contratada tanto por BCIE como por PNUD. Los estados financieros internos se producen oportunamente de forma mensual y con los comprobantes respectivos, y los informes de los auditores externos contratados por BCIE (periodos 2007, 2008 y 2009) han arrojado dictámenes limpios excepto por pequeñas diferencias ocasionales entre los registros del BCIE y el Informe de Gastos (CDR) del PNUD. El único hallazgo reportado por los auditores externos a partir de la finalización del periodo 2008, fue el rezago en la colocación de los fondos con respecto a lo que indicaba el ProDoc. En general se considera que la Supervisión de Monitoreo del Proyecto CAMBio ha sido ***Satisfactoria*.**

### 4.3.3 Informes y Realimentación

Los informes derivados del monitoreo ofrecen insumos para la toma de acciones tales como lecciones aprendidas, identificación de problemas, obstáculos y dificultades y propuestas generales para su superación. Los informes y reportes que se emiten para CAMBio ya han sido descritos en las secciones anteriores.

## 4.4 Monitoreo del impacto sobre la biodiversidad

### 4.4.1 Instrumento para el monitoreo del impacto sobre la biodiversidad

El PRODOC incluyó en su marco lógico, como parte del Resultado 1, la aplicación de criterios de biodiversidad, por los oficiales de préstamos de las IFIS, en sus prácticas de aprobación de préstamos; como parte de su Resultado 2, incluye la cantidad de PYMES que pueden documentar un beneficio de biodiversidad de su producción o servicio, como resultado de la asistencia técnica del proyecto; en su Resultado 4, incluye el establecimiento de un sistema de monitoreo para la medición del impacto sobre la biodiversidad (producto 4.1). Cumpliendo con este aspecto, entre mediados de 2008 y mediados de 2009, el Proyecto CAMBio desarrolló un instrumento interactivo en línea y disponible para las IFIS cuyo propósito es determinar la elegibilidad de MIPYMES-AB y monitorear los impactos de biodiversidad de todas las inversiones realizadas por aquellas. Éste se monta sobre la ficha de utilización de recursos del BCIE, conocida como F1, que es empleada por diferentes programas para capturar datos de créditos otorgados a partir de sus recursos. En el contexto de CAMBio, la F1-AB combina tanto aspectos financieros como de biodiversidad, ya que permite verificar la elegibilidad de los candidatos, actualizar los registros de las inversiones, verificar si hay solicitudes de garantías parciales o Bio-Premios y seleccionar y dar seguimiento a los indicadores de impacto. Este instrumento interactivo para elegibilidad constituye la base de datos para todos los proyectos. El instrumento incluye tres criterios de elegibilidad de clientes desde la perspectiva de biodiversidad y debe cumplirse con al menos uno de ellos. Esto es relevante, puesto que un cliente potencial debe demostrar no solo que tiene capacidad de pago, sino también que su actividad se coloca en uno de los sectores productivos priorizados y que su inversión tendrá lugar en un contexto relativo al Corredor Biológico Mesoamericano. A continuación, se debe escoger entre un conjunto de criterios más específicos para el sector productivo correspondiente. En su relación con el BCIE, las IFIS en general no están obligadas a informar más allá de la actualización del estado por justificación de fondos. Con este instrumento, CAMBio es el único programa que cuenta con algún seguimiento. Para cada uno de los sectores productivos existe un conjunto de indicadores para el monitoreo de impactos con sus respectivos mecanismos de verificación, preguntas claves a responder e información a registrar en el sistema. Los indicadores seleccionados no se restringen estrictamente a biodiversidad, sino que se trata en la mayoría de los casos de buenas prácticas de producción sostenible para actividades en paisajes productivos, según corresponda a cada sector. El EE considera como una fortaleza que se ofrezcan indicadores adaptados a las características y necesidades propias de cada sector y actividad (por ejemplo, turismo, pesquería, agroforestería). Además, su diseño consideró la experiencia acumulada en buenas prácticas de producción sostenible y en programas de certificación. Más adelante, en Utilidad del Instrumento (4.4.4) se analizan algunas limitaciones importantes identificadas por el EE.

### 4.4.2 Aplicación del instrumento de monitoreo

La aplicación de los criterios de elegibilidad y los indicadores de impacto no depende de biólogos, taxónomos u otros especialistas en biodiversidad –lo que es positivo- pero sí exige conocer de buenas prácticas de sostenibilidad en el sector productivo correspondiente. Aunque en teoría la responsabilidad de introducir los datos corresponde a los gerentes de las IFIS, el EE también identificó como usuarios del instrumento a ejecutivos de cuenta de IFIS y a peritos de entidades técnicas que ofrecen acompañamiento en el proceso de monitoreo de impactos sobre la biodiversidad. En este contexto, hubo gerentes que manifestaron al EE que ellos solo debieran tener la responsabilidad de la información financiera o crediticia, mientras que debieran ser los técnicos quiénes realimenten la información de monitoreo. El uso efectivo del instrumento pasa por una curva de aprendizaje por parte de los usuarios. Desde mediados de 2008 se ha realizado un esfuerzo importante en capacitación y acompañamiento por parte de los especialistas y facilitadores de CAMBio, con la participación de funcionarios de IFIS y de peritos de entidades técnicas. Para ello se diseñó una “Guía de Usuario: Sistema de Evaluación y Seguimiento de Inversiones AB Programa de Apoyo a MIPYME Amigables con la Biodiversidad. Interface para Instituciones Financieras Intermediarias” (pdf), dirigida a los usuarios de las IFI encargados de evaluar proyectos y dar seguimiento a sus proyectos evaluados. Para mediados de 2010, 349 ejecutivos de crédito de 21 instituciones habían participado en estos eventos (PIR 2010).

La rotación de personal, principalmente en IFIS, es un factor que en algunos casos dificulta la consolidación de capacidades. Otro aspecto que entorpece la aplicación del instrumento es la falta de acceso a Internet (por ausencia del servicio o por política de algunas IFIS en relación a sus sucursales) o un insuficiente ancho de banda que provoca que la conexión se caiga. Estos problemas son comunes en Nicaragua y afectan a varias IFIS. Cuando esto sucede, no es posible retomar el procedimiento y hay que volver a iniciarlo, lo que genera duplicaciones de información. También hay casos donde se considera que es una gran responsabilidad para los gerentes la selección de criterios ambientales de elegibilidad y los indicadores de monitoreo de impacto ya que, a pesar de la capacitación, no siempre un gerente tiene el perfil profesional o el criterio para saber si los indicadores seleccionados son los idóneos. Esto puede facilitarse si hay un acompañamiento técnico en todo el proceso, como es el caso del Fondo de Desarrollo Local, FDL, con Nitlapan. La demanda de trabajo requerido para la aplicación del instrumento varía dependiendo de las circunstancias particulares de cada caso. Por ejemplo, préstamos por parte de IFIS bancarias a cooperativas (Banco Hipotecario, BH, BANPRO) requieren de un solo procedimiento por parte del BCIE, aunque a su vez éstas faciliten créditos a sus asociados con los mismos recursos. Además, en casos como estos se ha seleccionado como indicador el mantenimiento de certificaciones ya existentes a nivel de la cooperativa, por lo que la verificación del cumplimiento consiste en comprobar que dicha certificación se mantiene. En el otro extremo, numerosos préstamos individuales requieren cada uno su propio procedimiento y verificación individual (FDL). Durante la aplicación del instrumento, se ha hecho evidente que entre menos indicadores se seleccionen, más fácil es lograr un 100% de cumplimiento y, cuando aplica, recibir el Bio-Premio. El sistema permite seleccionar un solo indicador. Es interesante señalar que, mientras que el mantenimiento de una certificación puede facilitar la tarea –siempre y cuando el cliente cuente con las condiciones requeridas- el seleccionar como indicador la adopción de una certificación podría convertirse en una piedra en el zapato (como se dio con un cliente de COOPEALIANZA en Costa Rica) ya que, aunque el productor cumpla con los requisitos, el cumplimiento del indicador se dará solo cuando la entidad certificadora otorgue el galardón.

En relación al rol de los clientes en la selección de sus indicadores de impacto, se identificaron dos escenarios contrastantes: En el primero, hubo participación activa en el proceso, donde el productor tuvo la oportunidad de escoger indicadores apropiados a sus circunstancias, con un acompañamiento técnico. En el segundo, el indicador fue seleccionado desde la IFI y dado que se trataba de mantener una certificación, no requería mayores acciones por parte del cliente. Incluso se detectó desconocimiento, por parte de gerentes, de la obligación de cumplir con el indicador como un requisito del préstamo recibido. Según manifiestan usuarios entrevistados acerca de su percepción de la aplicación del instrumento, un primer grupo de usuarios consideró que es adecuado y fácil de utilizar, mientras que otro grupo con una opinión más generalizada consideró al instrumento como muy “complejo”, “demandante”, “tedioso”, “con preguntas redundantes”. Los cuestionamientos de los usuarios incluyeron: un número grande de preguntas, repeticiones innecesarias ya que hay preguntas inclusivas, redacción que tiende a confusión en algunos casos, sobrecarga de los ejecutivos que deben asimilar mucha información ambiental, no hay tiempo para capacitarte ya que están muy ocupados, dependencia de personal técnico, la opción de emplear medidas no homogéneas como metros o kilómetros y la dificultad para corregir errores dada la dependencia de la sede del BCIE.

### 4.4.3 Supervisión del instrumento

La supervisión y gestión del instrumento de monitoreo es responsabilidad de los especialistas del Proyecto CAMBio, específicamente del especialista en biodiversidad, con el soporte del técnico en sistemas de información. Existe una versión en pdf de la “Guía de Usuario” para los administradores encargados del sistema de manejo de información. Los registros de elegibilidad y el monitoreo de los indicadores de impacto de biodiversidad se administran en la base de datos del sistema y se revisan en forma periódica, lo que permite el seguimiento por parte tanto del personal de la IFI como del equipo de CAMBio. Los funcionarios de CAMBio responsables de este tema facilitan soporte técnico y apoyo en la corrección de errores, dan seguimiento al cumplimiento de indicadores y al Bio-Premio, verifican su cumplimiento y asesoran a la IFI acerca de la documentación asociada que hay que entregar a BCIE. Donde sea necesario, cuentan con el apoyo de los facilitadores de país. Cuando los usuarios de las IFIS cometen errores, ya sea por dedazos, indicadores incorrectos o cambios en los montos de las inversiones, hay procedimientos para su corrección. Sin embargo, aunque los periodos de espera no suelen ser largos, las correcciones dependen del equipo de CAMBio en la sede del BCIE, lo que puede resultar ineficiente para la IFI. Otra situación concreta que se dio fue el rechazo de un cliente con potencia por una mala interpretación subjetiva de los criterios de elegibilidad (COOPEALIANZA). El equipo de CAMBio ha estado activo en el proceso de fortalecimiento de capacidades de los usuarios del instrumento tanto en IFIS bancarias como no bancarias, lo que es clave para disminuir la frecuencia de errores cometidos. Tanto en los dos países donde el rol del facilitador se adoptó desde el segundo año de implementación (Nicaragua, Guatemala), como en aquellos donde esta figura es más reciente, se determinó que funcionarios de IFIS, peritos y clientes consideraron que esta figura ha sido importante en la realimentación en el uso del instrumento.

Si bien es cierto la supervisión ha sido constante por parte del personal del Proyecto CAMBio, en cuanto a apoyar a los usuarios del instrumento y a resolver o corregir los problemas que se presenten, el EE considera con base en las entrevistas realizadas que ha habido resistencia en cuanto a aprovechar la realimentación de usuarios para simplificar tal instrumento y hacerlo más amigable y fácil de utilizar. Se asigna una calificación de ***Marginalmente*** ***Satisfactorio*** a lo adecuado de la supervisión.

### 

### 4.4.4 Utilidad del instrumento

Es importante señalar que el Proyecto CAMBio no se trata de un programa de conservación de la biodiversidad en espacios naturales protegidos, sino de producción AB, que está inmerso dentro de una estructura financiera de crédito para MIPYMES. El EE considera que la utilidad práctica demostrada hasta ahora es apoyar con criterios para la elegibilidad de las inversiones, así como de llevar un registro de buenas prácticas productivas sostenibles que se han adoptado o se han logrado mantener gracias al Proyecto (los indicadores de impacto).

El EE reconoce que medir el impacto sobre la biodiversidad en paisajes productivos de una iniciativa como el Proyecto CAMBio es una tarea muy difícil dada la diversidad de sectores y la heterogeneidad de buenas prácticas AB disponibles. Debe tenerse presente que uno de los objetivos de CAMBio es desarrollar en las IFI de la región la confianza en actividades que tradicionalmente consideran como riesgosas. Para CAMBio llevar a esas IFI a desarrollar relaciones de éxitos en actividades “riesgosas” no es tarea sencilla si se pretende que apoyen no solo a los sectores de riesgo sino actividades “novedosas”, por las que el proyecto pueda darse el crédito por su origen, lo que será visto por las IFI probablemente como con doble riesgo. Este tipo de inversiones ya iniciadas se han considerado como ideales para lograr que las IFI decidan apoyar este tipo de negocios con una mayor confianza, en espera de que con la calidad de los resultados obtenidos en esas primeras experiencias, vayan abriéndose a apoyar iniciativas nuevas.

Es por lo anterior que muchas inversiones se dirigen a apoyar esfuerzos que ya se han iniciado e incluso tienen años de experiencia, como lo es la agroforestería del café con sombra, que combinan un amplio espectro de buenas prácticas socioambientales y para la que existen varios instrumentos de certificación. CAMBio se ha sumado a apoyar la sostenibilidad de esos procesos en el tiempo, pero no puede tomarse el crédito por el origen de los mismos. Por otro lado, muchos productores -por recomendación de las mismas IFIS- solo seleccionan una práctica puntual que agrega valor a sus fincas. Además, diferentes productores pueden optar por prácticas diferentes el establecimiento de una cerca viva, de bancos forrajeros, de cortinas rompevientos, de reforestación de orillas, y otras- lo que dificulta cualquier esfuerzo de medición o de monitoreo que permita una visión integral del impacto sobre la conservación de la biodiversidad.

En este contexto, el EE considera que contar con criterios de elegibilidad es un punto de partida importante, dado que sirve de tamiz para atraer inversiones con opciones reales de generar impacto positivo sobre la biodiversidad. Sin embargo, en relación a la utilidad del instrumento actual para este fin se considera que el mismo se ve limitado por diferentes razones: 1) la lista de preguntas es muy extensa; 2) la redacción es compleja y a veces ambigua (Por ejemplo, “La inversión creará *formas de vida alternativas* que desviarán mano de obra o el capital, de actividades que dañan la biodiversidad hacia actividades que no lo hagan o que sean amigables con la misma?”); 3) la temática es muy técnica o especializada para un funcionario bancario promedio; 4) Hay preguntas de enorme complejidad y que van mucho más allá de la inversión inmediata, por lo que debieran ser respondidas por el Proyecto CAMBio y no por el productor que asume el préstamo o por la IFI (Por ejemplo, “¿Tiene la inversión potencial para ser replicada dentro del Corredor Biológico Mesoamericano y el área de influencia del Sistema Arrecifal Mesoamericano y actuar como una demostración?”); 5) los criterios de elegibilidad podrían estar siendo en gran medida una carta de buenas intensiones cuando, al otro lado del instrumento, el indicador de impacto seleccionado no tiene la capacidad de responder a todos los ítems marcados (lo que sucede con mucha frecuencia); 6) No se genera información estadísticamente importante o de utilidad para realimentar el Proyecto o para procesos de toma de decisión.

En relación a la utilidad de los indicadores del impacto sobre la biodiversidad, el EE también identificó algunas limitaciones: 1) Aunque la lista de indicadores de impacto puede ser extensa dependiendo del sector productivo, eso no tiene mayor relevancia si, a fin de cuentas, sólo se selecciona un indicador. Es positivo que sea un instrumento versátil, pero en gran medida se trata más bien de un menú de opciones, donde el “comensal” espabilado optará por la más “económica”; 2) Se encontró incongruencia entre algunos criterios de elegibilidad y los indicadores de impacto. Por ejemplo, para el sector agroforestal un criterio es “¿Serán sustituidos los agroquímicos por preparados orgánicos para control de plagas y de enfermedades de la plantación o por un manejo integrado de plagas?”, pero el inventario de indicadores de impacto no incluye este aspecto. Esto lleva a cuestionarse algunas de las preguntas de elegibilidad si, al final de cuentas, no hay manera de saber si la expectativa se cumplió o no, lo que reduce esos indicadores a un acto de fe; 3) Dado que productores en una misma región pueden seleccionar buenas prácticas diferentes, no es posible en ese paisaje productivo o entorno en particular uniformar la medición del impacto, puesto que prácticas diferentes pueden tener efectos diferentes: es como revolver frutas con verduras en un mismo canasto; 4) También, el grado de complejidad varia entre diferentes opciones: Por ejemplo, no es lo mismo conservar un remanente de bosque natural ya existente, que aplicar para una compleja y costosa certificación, que sembrar un kilómetro de cerca viva; 5) Esta diversidad de indicadores también requiere de una diversidad de mecanismos de verificación, como extensión linear, número de árboles, número de hectáreas, número de especies y otros; 6) la naturaleza misma del mercado crediticio, que no necesariamente genera una demanda homogénea de los recursos en el territorio, tampoco permite que pueda darse una medición objetiva de impactos, dado que mientras que en una zona pueden haber diez fincas participando, en la del al lado puede haber solo una, o ninguna.

En síntesis, el EE considera que el instrumento es útil para documentar en las MIPYMES-AB la adopción/mantenimiento de buenas prácticas sostenibles en sus paisajes productivos, con una diversidad de beneficios ambientales y sobre la biodiversidad que pueden ser inmediatos o en el mediano y largo plazo. Sin embargo, por su extensión y complejidad, el instrumento no es adecuado para usarse por un funcionario de una IFI que no tiene la preparación profesional, ni el tiempo, ni las fuentes de información que se requieren para alimentarlo adecuadamente. Además, dicho funcionario depende de un soporte técnico especializado, o de que las MIPYMEs-AB beneficiadas efectivamente le suministren información veraz, oportuna y completa, lo que es difícil considerando las limitaciones educativas del grupo meta, y la falta de un incentivo fuerte para estar recopilando y enviando esa información.  Por todas estas razones, el EE asigna una calificación al instrumento, su desempeño y su utilidad de ***Marginalmente*** ***Satisfactorio***.

## 4.5 Participación de actores relevantes en la implementación

### 4.5.1 Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE

Más al inicio del documento (apartado 4.1.1) se realizó una descripción detallada del desarrollo del proceso de implementación del Proyecto CAMBio. También se expone la estrategia de implementación (apartado 4.1) y las modalidades de ejecución (apartado 4.2). Por lo tanto, en vez de repetir aquí lo que ya se ha dicho, la intención es más bien resaltar algunos aspectos que aún no se han tratado.

Para el BCIE es una experiencia nueva abrirse a nivel interno al tema de conservación de la biodiversidad dentro de sus líneas de crédito, en especial por el asocio con el PNUD-GEF. La *Estrategia BCIE 2010-2014 Competitividad con Integración y Desarrollo Social [[3]](#footnote-3)*, incluye como prioridad un Eje Transversal de Sostenibilidad Ambiental, como un elemento clave para que la actividad económica que el BCIE promueva en Centroamérica sea sostenible y pueda perdurar en el largo plazo. Dentro de sus áreas de focalización que se relacionan temáticamente con CAMBio están el área No.3 “*Intermediación Financiera y Finanzas para el Desarrollo*”, que busca fortalecer las micro, pequeñas y medianas empresas como núcleo de la actividad empresarial y fuente generadora de empleo y de desarrollo económico de los países, y el área No.4 “*Agricultura y Desarrollo Rural*”, para apoyar iniciativas agrícolas de pequeños y medianos productores, proyectos ambientales sostenibles y certificados, pesca y acuacultura sostenible e iniciativas agrícolas y rurales compatibles con la conservación del ambiente. Adicionalmente, la visión planteada en la Estrategia 2010-2014 es: *“Ser el socio estratégico para la mejora de la calidad de vida de los centroamericanos a través del desarrollo sostenible del territorio y sus recursos”*. Con esto se interpreta de forma directa que el BCIE contribuirá con el resguardo y apoyo en la conservación y uso sostenible de la biodiversidad en cualquiera de sus acciones de intervención en la región.

El Proyecto CAMBio es un componente muy pequeño y poco visibilizado al interior del BCIE, que, sin embargo, puede comenzar a posicionar el tema de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, apoyándose en el eje transversal de sostenibilidad y permeando el *modus operandi* de la institución. Además, CAMBio está alineado al Objetivo del Milenio y a la Estrategia de Monitoreo y Evaluación del BCIE. El Proyecto también debe mostrar logros e impactos positivos ante el Directorio del BCIE, como proyecto interinstitucional entre PNUD y BCIE. El nuevo sistema de monitoreo podrá contribuir en esta dirección. En este sentido los Directores pueden cumplir un rol estratégico como colaboradores del marco habilitador a nivel superior. Por todo esto, CAMBio debiera ser un proyecto relevante dentro del BCIE, que genere experiencia, información e imagen y que sea útil para trasnversalizar el tema ambiente en todas las operaciones del BCIE. Además, a futuro podría financiado por el propio Banco y cofinanciado por otras organizaciones que aporten recursos para impactar BD y MIPYMES.

### 4.5.2 Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD

En términos generales, la alianza entre PNUD y BCIE en el contexto del Proyecto CAMBio es una apuesta interesante, ya que se trata de dos organizaciones con marcos de referencia y trabajos diferentes, el BCIE en lo financiero y el PNUD en desarrollo humano y ambiente. En el PRODOC se establece que la Oficina de País de Honduras es responsable de la supervisión del día a día, mientras que la Unidad de Coordinación Regional PNUD-GEF es responsable de la supervisión general, para que el mismo contribuya con los beneficios ambientales globales.

Originalmente, el Proyecto CAMBio despertó interés y expectativas entre funcionarios del PNUD, por contar con un abordaje innovador que combinaba el campo ambiental con el financiero, superando así una visión netamente ambiental para incursionar en otros campos del desarrollo. Sin embargo, en la práctica, el rol de las Oficinas de país del PNUD en la implementación del Proyecto CAMBio ha sido, en general, muy reducido. Una revisión del ProDoc tampoco indicó ningún rol relevante asignado a las mismas para la implementación del Proyecto.

El EE identificó que la percepción sobre CAMBio varía entre las diferentes Oficinas, así como el nivel de interacción. Por ejemplo, en Nicaragua, el Área de Medio Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos apoyó la convocatoria para reunir a las entidades del GCI y han dado seguimiento al proceso. En el otro extremo, en la oficina del PNUD en El Salvador, a pesar de que el Proyecto generó expectativas, una vez que arrancó se recibieron muy pocas noticias de lo que estaba sucediendo con su implementación. La comunicación ha sido muy reducida y esporádica, por medio del Especialista en Política y, más recientemente, por medio del facilitador de CAMBio. En general, aspectos que han afectado la interacción del Proyecto CAMBio con las Oficinas nacionales del PNUD incluyen:

1. Comunicación muy reducida y esporádica.
2. Generalmente por medio de un Área en particular (Desarrollo Sostenible, Ambiente).
3. Ausencia de un contacto local de CAMBio en el país (en particular donde no había facilitadores).
4. Ha dependido del interés o la disposición de personas específicas.
5. Se considera al Proyecto como responsabilidad exclusiva de la Oficina regional en Tegucigalpa.
6. No ha habido inserción de CAMBio en otras Áreas y proyectos del PNUD.
7. Oficiales de PNUD prefieren desentenderse del Proyecto CAMBio para que no les convierta en una carga.

También hay algunas fortalezas que pueden considerarse si se desea profundizar el rol del PNUD y de sus Oficinas de país en la implementación de CAMBio:

1. Se percibe el Proyecto como innovador al combinar conservación con desarrollo (a pesar del lento avance en sus primeros tres años).
2. Las Oficinas tienen capacidad de convocatoria con los gobiernos, por lo que pueden abrir puertas, cuando sea necesario (por ejemplo, en actividades del Ambiente Habilitador).
3. Proyectos específicos en diferentes Áreas de cada país podrían apoyar la promoción de CAMBio entre sus beneficiarios, ya sea directamente o facilitando sus bases de datos.
4. CAMBio podría complementar o fortalecer algunos proyectos, orientando el crédito hacia los mismos beneficiarios, de la mano con las IFIS.

### 4.5.3 Las Instituciones Financieras

Si bien es cierto se ha logrado constatar que ha habido un trabajo por parte de CAMBio de acercamiento, concientización y capacitación del personal de IFIS acerca del Proyecto y de su oferta, se necesita mejorar aún más el acompañamiento, la comunicación y el posicionamiento de los productos a las IFIS con mayor claridad y contundencia. Esto es fundamental para garantizar que, efectivamente, los productos financieros como el Bio-Premio y la asistencia técnica contribuyan a generar motivación, fortalecer capacidades, movilizar la demanda por el crédito y, en última instancia, apoyar la conservación de la biodiversidad. En términos generales, el EE califica de ***Marginalmente Satisfactorio*** el trabajo realizado por el Proyecto CAMBio en el tema de IFIS (ver también 5.1).

Puede afirmarse que las IFIS que participan de CAMBio en los cinco países todavía están poniendo a prueba este Proyecto, por lo que no puede afirmarse que ellas hayan consolidado como parte de su *modus operandi* el desarrollo de oportunidades de préstamos asociados a la conservación y uso sostenible de la biodiversidad. Aunque la conservación del ambiente forma parte del discurso de casi todas las IFIS entrevistadas, en general, aquellas que tienen amplia trayectoria práctica en el trabajo con MIPYMES, en asuntos ambientales o en buenas prácticas de sostenibilidad manifiestan mayor interés y logran insertarse más rápidamente en el Proyecto. Es el caso de FDL, con amplia experiencia en prácticas sostenibles en agricultura y ganadería.

El caso de Génesis Empresarial, una institución no bancaria guatemalteca es de interés. Aunque no financiaba proyectos AB, en taller de planeamiento estratégico decidieron que CAMBio será fundamental de su ejecución el 2011. Con CAMBio van a capacitarse 75 asesores para que coloquen créditos agropecuarios con criterios ambientales y se va a elaborar un Reglamento para Producto Agropecuario, que permita administrar adecuadamente las actividades agrícolas. Se va a contratar a un funcionario para que supervise y administre la colocación de los fondos de CAMBio, evitando así que esta tarea se recargue a los ejecutivos de crédito. Sin embargo, también se da la situación contraria en entidades como FUNDAP, que manifiesta su interés en la conservación del medio ambiente y ha trabajando con fondos de PROMUNI y PINFOR (Programa de Fomento Forestal), para la atención de procesos de reforestación de áreas comunales en municipios, pero que no está colocando ni tienen interés de colocar CAMBio por el momento, porque considera que en el tema ambiental el retorno de la inversión es difícil y también por el perfil de sus usuarios.

Los productos financieros que forman parte de la oferta de CAMBio han tenido diferentes efectos en cuanto a impulsar los préstamos del programa. En primer lugar, está el costo del dinero en sí, ya que algunas IFIS bancarias encuentran que las tasas de interés no son competitivas. Con el Banco Hipotecario fue necesario bajar la tasa de interés para que finalmente esa entidad se animara a participar del programa, colocando $4,700,000 en poco más de dos años. Con el Banco de Fomento Agropecuario también se bajó la tasa, pero aunque ese banco finalmente se animó a crear una línea de CAMBio, no está colocando fondos ya que cuenta con gran liquidez y acceso a otros recursos más baratos. Lo mismo sucede para el caso de BANRURAL y Banco G & T Continental, que cuentan con suficiente liquidez y no les interesa financiar MIPYMES bajo las condiciones actuales de CAMBio.

En la actualidad el Ejecutivo de Negocios del BCIE de Guatemala y el Coordinador de CAMBio han gestionado nuevas negociaciones con BANRURAL y Banco G & T Continental, y esperan en los próximos meses financiar proyectos con estas entidades financieras. Para el caso de Honduras, la liquidez del sistema financiero de ese país hace que coloquen primero los fondos propios antes que los intermediados. Sin embargo, en febrero 2011 se logró un crédito con el Banco Hondureño del Café, y una garantía de crédito con el mismo banco. Con respecto a las IFIS no bancarias, CAMBio sí se ha colocado con mayor facilidad en ellas. Este ha sido el caso de Guatemala con Génesis Empresarial, AYNLA y ASDIR y de Nicaragua con FDL y Cooperativa 20 de Abril.

En relación al Fondo de Asistencia Técnica, éste se señala como un valor agregado por parte de la mayoría de las IFIS entrevistadas. A través de las IFIS se ha utilizado principalmente la asistencia asociada al crédito y la asistencia a las IFIS. Además de no tener ningún costo para el cliente o la IFI, es un producto flexible que puede adaptarse a diferentes necesidades y circunstancias. Por ejemplo, el Banco Hipotecario ha destinado estos insumos a fortalecer las capacidades de sus clientes y funcionarios en diversos temas (ver 4.5.3). Por su parte, el Fondo de Desarrollo Local, en alianza con el instituto Nitlapan, ofrece un acompañamiento a los micro y pequeños productores en el proceso de implementación de los compromisos ambientales adquiridos con los créditos, y también en el fortalecimiento en buenas prácticas productivas. En Honduras, CACIL está creando una Unidad de Crédito Agrícola con sus propios funcionarios técnicos, que están colocando créditos desde hace año y medio y se les está capacitando en producción sostenible y conservación de la biodiversidad. También se apoya al productor para que trabaje en forma amigable con el ambiente y le condiciona el crédito a que firme una carta de compromiso donde el usuario del crédito se comprometa a no usar pesticidas. Aunque CACIL aún no ha gestionado fondos de asistencia técnica, su expectativa es recurrir a ellos y aprovecharlos por medio de este mecanismo.

En términos generales, hasta ahora apenas se ha aprovechado un pequeño porcentaje del Fondo de Asesoría Técnica de CAMBio, por lo que éste no está contribuyendo significativamente a impulsar el crédito en los países. Aunque todas las IFIS están conscientes de que esta facilidad existe, no siempre la ofrecen por el trabajo adicional que esto requiere o porque realmente no comprenden su utilidad. Es probable que los clientes tampoco sepan cómo utilizar esta facilidad.

Por otro lado, la experiencia de las IFIS-NB demuestra que el Bio-Premio es un producto financiero que atrae la atención de los productores y los motiva a implementar buenas prácticas productivas sostenibles o a mantener las que ya tiene, cuyo cumplimiento les permite disfrutar de la remuneración adicional. Además, atrae nuevos clientes potenciales. Desde la óptica de las IFIS-NB, el Bio-Premio es una oportunidad para mejorar su imagen ante los clientes y ante otras entidades públicas y privadas, así como para fortalecer sus objetivos sociales y ambientales. En el caso de El Salvador, el Proyecto aún no cuenta con la participación de ninguna micro-financiera por lo que en ese país aún no se ha entregado el Bio-Premio. Es lamentable que, aunque hay participación de microempresarios a través de cooperativas, estos no tienen derecho a ese estímulo (Se ofrece recomendación en ese sentido en 6.2.3). Para el caso de Honduras, CACIL recibió Bio-Premios por US$6.000 y, a través de esa organización, se repartieron otros Bio-Premios a sus clientes asociativos: COMSA recibió US$7.000 y LIDERS US$7.000 (ambos casos corresponden a fondos del 14% asignados para beneficiarios). Hay que recalcar aquí que COMSA usó esos recursos para mejorar las condiciones de ornato y paisaje de la planta procesadora de café, mientras que LIDERS lo empleó en el pago de la logística de los auditores que dan seguimiento a los procesos de certificación. El EE no pudo constatar si los beneficiarios finales del Bio-Premio –los microproductores- fueron consultados y estuvieron de acuerdo en que los recursos que les correspondían se emplearan para otros fines. De acuerdo con lo indicado por el Facilitador de Honduras, tanto COMSA como LIDERS son empresas constituidas como sociedades anónimas, por lo que cuando se les brindó el Biopremio, el Consejo de Administración aparentemente convocó a una reunión de la Juntas Directivas correspondientes, para que determinaran la finalidad que se les daría a estos fondos. De dichas reuniones con las Juntas Directivas al parecer priorizaron y tomaron la decisión del destino final de los fondos del Biopremio según lo señalado con anterioridad. En todo caso, en el protocolo aprobado del Biopremio no se especifica los destinos para este tipo de fondos, y queda a discreción de las organizaciones. En todo caso, se resalta el hecho que no se comprende porqué no se recurrió a fondos de asistencia técnica para cubrir esas necesidades, existiendo disponibilidad de fondos para ello.

El producto de garantías parciales no ha tenido demanda y no ha contribuido a impulsar el crédito. Algunas IFIS alegan que no comprenden bien su funcionamiento, se muestran desconfiadas en cuanto a su efectividad o tienen serias dudas acerca de la renovación anual que se les exige (lo que les resulta incómodo para créditos que se otorgan por plazos de varios años) o de su validez para créditos con plazos mayores a la vida de CAMBio. La única excepción es COOPEALIANZA, dado que en Costa Rica las garantías o avales son productos conocidos en el mercado, lo que facilitó su posicionamiento. Sin embargo, esta ventaja comparativa es relativa, ya que en el mercado costarricense hay competencia de otros productos como el sistema de garantías de Banca para el Desarrollo, que el Banco Nacional ofrece a las MIPYMES. Hace algunos años hubo una experiencia negativa en Guatemala con garantías parciales que Guateinvierte ofreció para créditos a MIPYMES, ya que hubo una alta morosidad en el uso de estos créditos.

El PRODOC da énfasis a que por medio del Proyecto se estimule a las IFIS a ofrecer “préstamos con enfoques basados en flujos de caja”, que son aquellos que utilizan una garantía distinta de las convencionales (hipoteca, prenda sobre equipos), tales como prenda sobre cosecha, orden irrevocable de pago o garantías solidarias. Sin embargo, en la práctica la implementación no ha enfatizado en promover ese tipo de instrumentos. Es importante mencionar que el BCIE es muy cuidadoso de no imponer o condicionar el modus operandi de las IFIS y eso incluye dejar la oferta de este tipo de garantías a las políticas específicas de cada IFI. Además, es necesario conocer las exigencias y regulaciones que las Superintendencias Bancarias de los distintos países imponen a las IFI en cuanto al manejo de fondos, para tener claridad en la factibilidad de este tipo de garantías.

El EE ha logrado constatar que especialistas y facilitadores de país del Proyecto CAMBio han realizado un esfuerzo importante por acercarse a bancos e IFIS-NB y difundir el Proyecto por medio de visitas a las sedes, presentaciones a gerentes y juntas directivas, y otros. También ha habido un esfuerzo sobresaliente por fortalecer el conocimiento y las capacidades del personal de las IFIS interesadas -incluyendo gerentes, ejecutivos de cuenta, personal técnico y otros- en el Proyecto CAMBio y los instrumentos relacionados. Las capacitaciones buscan motivar a los participantes e incluyen información acerca de los sectores productivos, así como en el uso del instrumento de elegibilidad y de monitoreo de los impactos sobre la biodiversidad. En particular, el rol de los facilitadores ha sido relevante para abrir puertas al proyecto, especialmente en Nicaragua y Guatemala, donde esta figura existe desde hace más de dos años. Cuando no ha habido facilitadores, los especialistas han jugado un rol mayor en posicionar el proyecto, como es el caso de la relación con COOPEALIANZA. Sin embargo, aunque se arrancó en 2008, no fue sino hasta 2010 cuando se vieron resultados.

La concientización de las IFIS –en el contexto de CAMBio- acerca del potencial de negocios de los mercados verdes depende no solo de que conozcan el producto, sino también de otros factores como el costo del dinero, competencia de otros fondos, grado de complejidad de herramientas y procedimientos, compromiso ambiental, y otros. El Banco de Fomento Agropecuario, BFA, en El Salvador conoce muy bien el Proyecto CAMBio y sus ejecutivos han sido capacitados, pero no han participando de las colocaciones debido al costo del dinero y a la disponibilidad de otros recursos.

Los funcionarios de las IFIS responsables de evaluar a los candidatos a crédito utilizan la herramienta de CAMBio de criterios de elegibilidad. Sin embargo, se identificaron algunas objeciones: En primer lugar, hay casos donde la evaluación financiera y la evaluación técnica son realizadas por personas diferentes, lo que dificulta alimentar la información en el sistema. Otra objeción se refiere a la necesidad de tener acceso a Internet ya que mientras que en el Banco Hipotecario CACIL, ASDIR, AYNLA, Génesis Empresarial y en COOPEALIANZA todos los ejecutivos tienen acceso a Internet y, por tanto, al sitio web y al instrumento en línea, en BANPRO y en el FDL existe una limitación al respecto. Finalmente, hubo al menos un caso (COOPEALIANZA) donde los criterios no se aplicaron adecuadamente, dejando por fuera a un candidato elegible.

En los últimos años Nicaragua experimentó una situación muy difícil debido al movimiento del no pago. Esto llevó a la crisis a varias micro-financieras y a la quiebra de BANEX. A raíz de esto, el BCIE paró desembolsos a varias IFIS (ejemplo, Prestanic) y redujo otras, incluyendo la del FDL. En 2010, el FDL logró superar la pérdida y cerró el año en equilibrio, pero para 2011 no tiene seguridad de poder colocar muchos recursos de CAMBio, debido a la insuficiente rentabilidad que le genera. Para el caso de CACIL, se tenía previsto un segundo desembolso de CAMBio para finales de 2010, pero no se realizó ya que se elevó el nivel de riesgo para esa IFI, según los criterios del BCIE, y el proceso que suspendido. En este caso en particular, la línea morosa fue de vivienda, sin relación directa con los temas financiables por CAMBio, pero aún así las políticas BCIE impidieron la gestión del crédito, a pesar de que los usuarios estaban esperando los fondos para financiar sus actividades productivas relacionadas con el café.

### 4.5.4 Pequeñas y Medianas Empresas Amigables con la Biodiversidad

El EE asigna una calificación de ***Marginalmente Satisfactorio*** al trabajo realizado por CAMBio con la integración de las MIPYMES al Proyecto. A continuación se describen las principales observaciones al respecto (ver también 5.1).

En CAMBio participan una diversidad de MIPYMES: a) Productores individuales, tanto micro, como pequeños y medianos, que toman el crédito directamente de IFIS bancarias y NB. Puede tratarse de personas físicas o jurídicas. Los microempresarios que necesitan montos muy bajos ($75-$10,000) reciben los recursos de micro-financieras, que son no bancarias y se especializan en este segmento; b) Cooperativas de ahorro y crédito cuyos clientes son tanto personas físicas como jurídicas (empresas, asociaciones, otras cooperativas; c) Cooperativas de productores, que ofrecen beneficios a sus asociados, como asistencia técnica, financiera, comercial, beneficiado (en caso del café) y acceso a programas de certificación y capacitación. Los asociados son los dueños de sus propias tierras, aunque las cooperativas también pueden poseer fincas productivas, áreas de reserva, beneficios, oficinas, otros. Las cooperativas son clientas de IFIS y, a su vez, prestan los recursos a sus asociados para financiar sus actividades (Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios; Sociedad Cooperativa de Caficultores SIGLO XXI, CORCASAN y Cooperativa Ceibeña); d) Asociaciones de productores, que compran la producción de sus asociados o son dueños de los medios de producción y los asociados se benefician con trabajo o repartición de las ganancias. En este caso, la organización no presta los recursos que recibe de la IFI, sino que los invierte en su operación (Asociación de Trabajadores Agropecuarios de San Isidro, ATAISI, COMSA, LIDERS, AYNLA, ASDIR). Aunque CAMBio cuenta con una base de datos de MIPYMES, la misma no ha sido del todo aprovechada para efectos de la identificación de clientes y colocación de fondos.

Las MIPYMES que ya son clientes de los créditos u otras que están interesadas en aplicar al mismo se enteran del Proyecto CAMBio por varias fuentes, incluyendo las IFIS, los facilitadores de país e incluso por medio de los especialistas. En Nicaragua la facilitadora ha participado en varias ferias con un stand. Aunque depende mucho de las circunstancias particulares de cada caso, son varias las motivaciones que encuentran las MIPYMES entrevistadas para participar del crédito de CAMBio: fácil acceso a las IFIS (ubicación geográfica, por ejemplo de FDL, ASDIR, AYNLA), tasa de interés competitiva (en varios casos su única fuente son los prestamistas locales, cobrándoles interese del 10 hasta el 30% mensual), énfasis ambiental del proyecto, oportunidad de acceder a recursos, acceso al Bio-Premio, asistencia técnica en temas como certificación y buenas prácticas de producción sostenible. Es importante señalar que en cuanto al conocimiento del cliente del crédito acerca del Proyecto CAMBio, se identificaron dos situaciones contrarias: Por un lado, la IFINB que posiciona el crédito como un crédito ambiental donde el usuario comprende que está siendo evaluado (ejemplo FDL, Génesis Empresarial, CACIL, AYNLA) y, por otro, la IFINB que facilita el crédito y confía en el mantenimiento de la certificación como indicador de impacto, pero que no difunde el carácter ambiental del proyecto (BH). Por supuesto, hay varias diferencias prácticas: En el primer caso está el Bio-Premio de por medio y se asumen compromisos que implican acciones, mientras que en el segundo no hay Bio-Premio y el indicador no demanda nuevas acciones.

Hasta el momento de la EMT, el Proyecto aún no ha motivado la creación de nuevos e innovadores negocios AB por parte de MIPYMES para los sectores abarcados. Más bien, se incluyen actividades productivas ya consolidadas y que tienen alguna experiencia en sostenibilidad. Los sectores para los que ya hay MIPYMES participando de CAMBio incluyen agroforestería (café, cacao), silvopastoril, agricultura orgánica, cultivo de cardamomo y maxán, manejo forestal sostenible y turismo sostenible. Sin embargo, la distribución de su participación es desigual. Por ejemplo, el café con sombra es la actividad con mayor participación, con alrededor de un 80% del crédito. Esta actividad ya tiene varios años de venir trabajando en procesos de certificación bajo sellos diferentes, prácticamente en los cinco países. La experiencia acumulada ofrece una línea de base elevada, así como la existencia de herramientas de trazabilidad, por la exigencia de tales programas de implementar un conjunto de buenas prácticas socioambientales. El aporte de CAMBio aquí consiste en apoyar la incorporación de más MIPYMES a las certificaciones, o contribuir a que quienes ya las ostentan mantengan sus estándares en el nivel requerido, ya que mantenerse en la certificación requiere de mucho esfuerzo. También se consolidan los mercados de exportación de café orgánico. Por otro lado, es importante resaltar que CAMBio está llegando a personas y lugares a dónde el BCIE no suele llegar o a dónde no había llegado antes, y en sitios donde incluso no existen otras opciones de financiamiento más que los prestamistas locales que financian en detrimento de las MIPYMES. Tal es el caso de zonas rurales donde predominan micro y pequeños productores como la Zona Reyna y San Antonio Suchitepequez en Guatemala. Esta es una oportunidad para que BCIE tenga un mayor impacto en el modelo productivo en el campo, así como en el bienestar de familias campesinas y en el desarrollo de los países.

También se identificaron sectores donde las MIPYMES no han logrado entrar a CAMBio. Los sectores de pesquería sostenible y acuicultura son particularmente sensibles porque, por lo general, incluye MIPYMES no sujetas de crédito y sin tradición o cultura crediticia, o porque han tenido problemas de cumplimiento con sus deudas o porque no cuentan con garantías reales. A pesar de estas limitaciones, existen oportunidades para CAMBio con este sector. Por ejemplo, la Asociación de Pesca Industrial del Caribe de Honduras, APICAH, incluye a industriales del buceo de langosta, y son afectados por la ley que será aplicada en 2011 para eliminar la pesca artesanal por buceo. Esta Asociación está buscando reconvertirse y requiere de financiamiento.

Otros sectores han tenido grandes dificultades por ejemplo, el gremio de los productores orgánicos de El Salvador (sector agricultura orgánica, no incluye café), que agrupa a productores individuales y organizados en actividades como siembra, producción con valor agregado, comercialización local o exportación. Las limitaciones que enfrentan incluyen baja rentabilidad, reducción del mercado por la crisis, competencia por mejores precios de otras regiones o países, temor al crédito, en particular a las garantías hipotecarias, plazos cortos y ausencia de seguros agrícolas, y otros. Los orgánicos de Costa Rica, organizados en la Cámara Nacional de Exportadores y Productores Orgánicos, CANAPRO, también es un sector que ha enfrentado dificultades para convertir CAMBio en una oportunidad. En general, es un sector muy subvencionado por la cooperación internacional, es poco empresarial, tiene problemas de calidad y se está reduciendo como sector. Aunque el acercamiento por parte de CAMBIO fue hace tres años, ellos consideran que fue un proceso hermético, cauteloso y con poco interés real en el sector. El segmento de los productores orgánicos se compone de pequeños productores con sus propias fincas pero que carecen de suficiente capacidad técnica y oportunidades de acceso al mercado. Otro sector que ha encontrado dificultades para incorporarse a CAMBio es el de las reservas privadas, en especial de Nicaragua y Honduras.

Otro sector que no termina de despegar es el del turismo, a pesar de que se trata de una industria con algún nivel de desarrollo en todos los países. En Nicaragua, CANATUR considera que la tasa de interés es muy elevada y que el producto CAMBio no le está resultando accesible. Prefiere no promover CAMBio entre sus asociados. Para CANATUR, la tasa ideal es de 14%, incluyendo seguros y todos los costos. Tiene otro proyecto más atractivo con el Banco de Finanzas (acreditado por BCIE), que canaliza fondos para PYMES. Considera que el entorno nicaragüense no está favoreciendo la inserción del Proyecto CAMBio en el sector turismo y que los bancos no están poniendo de su parte para ofrecer un producto financiero viable. También en Nicaragua, la Red de Reservas Privadas incluye 56 reservas reconocidas por MARENA y que tienen potencial para ecoturismo, agroturismo, desarrollo local, corredores biológicos, restauración de microcuencas degradadas y valoración de servicios ambientales. Necesitan recursos para obras como áreas de camping, infraestructura, senderos, capacitación y otros. Estas inversiones pueden ser tanto dentro de la reserva como en el área de influencia. A pesar del apoyo ha recibido por parte del BCIE (por ejemplo, se les ofreció un taller de planes de negocios y se realizó una rueda de negocios con BANPRO y LAFISE BANCENTRO), al final el crédito no les resultó atractivo por una serie de razones: Aunque la tasa de interés inicial es atractiva, el préstamo se encarece por el costo de los seguros, y en muchos casos las IFIs no conceden un periodo de gracia por lo que el primer pago se realiza con fondos del mismo crédito. En concreto, los términos del crédito mantienen barreras para los interesados, los bancos no tienen un interés real en CAMBio sino en la colocación de recursos y el crédito deja de ser realmente –AB. Están acercándose a otra opción, CARUNA, que es una cooperativa no acreditada por BCIE que coloca fondos del ALBA a tasa del 8% con 2% de hipoteca. En Costa Rica, la Fundación MarViva apoya a emprendedores de turismo de zonas marino-costeras, que podrían ser financiados con fondos CAMBio a través de COOPEALIANZA. Seis de los emprendedores están interesados en acceder a fondos y dos ya han presentado la documentación correspondiente a COOPEALIANZA.

### 4.5.5 Socios técnicos

Para este componente, el EE otorga una calificación de ***Insatisfactorio*** (ver también 5.1). Sin embargo, las lecciones aprendidas demuestran que esta es un área en la que puede mejorarse bastante de aquí al final del Proyecto.

El PRODOC identificó acertadamente que las MIPYMES necesitan de un conjunto de habilidades gerenciales y técnicas para poder ser capaces de posicionarse en mercados amigables con la biodiversidad. También determinó un conjunto de actores involucrados en la oferta de apoyo en mercadeo y desarrollo de negocios con potencial para apoyar a las MIPYMES, incluyendo a entidades de mucha trayectoria y reconocimiento como Rainforest Alliance, The Nature Conservancy, World Wildlife Fund (WWF), Conservation International (CI), USAID, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), Centro de Inteligencia de Mercados Sostenibles (CIMS, que opera desde INCAE) y el Instituto Nacional de Biodiversidad, INBio. Además, desde el inicio de su implementación, CAMBio ha venido desarrollando una base de datos de proveedores de asistencia técnica con más de 400 ingresos (ver 4.1.4). El Fondo de Asistencia Técnica busca fortalecer las capacidades técnicas y empresariales de las MIPYMES-AB con fondos no reembolsables en cuatro modalidades: 1) asistencia para pre-inversión (MIPES; 2) asistencia asociada al crédito (MIPYMES individuales y grupos empresariales); 3) asistencia para el desarrollo de iniciativas sectoriales (MIPYMES, IFIS, instituciones de los Grupos Consultivos Interinstitucionales); y 4) asistencia a IFIS para el fortalecimiento de capacidades financieras. La asistencia técnica comenzó tarde en el proceso de implementación de CAMBIO, por lo que al momento de la EMT apenas se están desarrollando diferentes experiencias por parte de los actores involucrados, en el aprovechamiento de las diferentes modalidades disponibles. Las necesidades de asistencia técnica se identifican a través de las IFIS, de los especialistas y de los facilitadores de país. Algunas consultorías de investigación de mercados amigables con la biodiversidad para sectores productivos de interés de CAMBio, han sido contratadas por el Proyecto a varios socios técnicos de este nivel, incluyendo una sobre cacao (CATIE, 2010), otra sobre pesquería sostenible (CIMS, 2010) y otra sobre turismo sostenible (Tecnología Estadística, 2010). El impacto de estas investigaciones en la generación de compradores adicionales y mayores volúmenes de venta aún está por verse, puesto que son recientes, se enfocan a tres sectores potenciales que están despegando tímidamente y al momento de la EMT aún no se han difundido entre los interesados.

Vale la pena resaltar aquí que la implicación de “socio técnico” es la de un trabajo coordinado, con miras a alcanzar un objetivo en común. Si en realidad lo que se necesita son proveedores de servicios de consultorías y capacitaciones, seleccionados por medio de concursos abiertos y transparentes, la nominación “socio técnico” no corresponde, ya que la relación se basa en un contrato por servicios técnicos o profesionales. Falta de claridad y un manejo adecuado de este tema puede prestarse para confusión con las entidades técnicas identificadas, como ya se ha dado con el CATIE. En este caso en particular, el EE identificó problemas de comunicación y coordinación entre el Proyecto CAMBio y el CATIE, tanto en la consultoría de cacao como en el manejo de una oferta para el desarrollo de una plataforma informática de apoyo a MIPYMES.

Existen en la región numerosas organizaciones intermediarias de servicios no financieros, de diferente escala y con experiencia en diversos campos como productivo, sectorial (cacao, agricultura orgánica), empresarial, de mercado y otros. Muchas cuentan con membresía y, por tanto, acceso directo a MIPYMES. Otras asumen la representatividad de algún sector en particular (por ejemplo, ecoturismo, agricultura orgánica). También hay las que se especializan en asistencia técnica en temas específicos. Este tipo de organizaciones con incidencia nacional o local podría realizar aportes importantes para la expansión y consolidación del Proyecto CAMBio, incluyendo: difusión y promoción del Proyecto, asesoría técnica, soporte empresarial, apoyo en procesos de pre-calificación de posibles clientes, monitoreo de impactos, asistencia técnica en actividades productivas vinculadas a las temáticas afines a CAMBio, y otros. A manera de ejemplo, están el Gremio de Productores Orgánicos en El Salvador, CONAMIPYMES y XOCO en Nicaragua y CANAPRO, CEDECO (agricultura orgánica) y CANAECO en Costa Rica. Por otro lado, ICADE en Honduras trabaja para la certificación de productores, formando auditores internos para el cumplimiento de la normativa de RFA en fincas. Por medio de ICADE (representante de Honduras de la certificación de del sello RAINFOREST ALLIANCE) como promotora de CAMBio, se financió a COAGRICSAL (Cooperativa Agrícola Cafetalera San Antonio Limitada) en Enero  de 2011, a través de Banco de Occidente de Santa Rosa de Copán, con un crédito por USD 450 mil.. También en Honduras, con la Fundación Cuero y Salado, pueden apoyarse actividades de pesca y turismo. En Honduras, debe fortalecerse la relación con SNV, ya que le interesa la relación para apoyar los micro emprendedores que atienden por las ventajas de CAMBio: 1) Tasas accesibles (sistema bancario 30% en L, mientras que CAMBio pone 8% y Ceibeña 8%, en total 16%); 2) períodos de gracia (hasta 6 meses en capital de trabajo); 3) Bio-Premio; y 4) Capacitación. También en este país, la Fundación Hondureña de Investigaciones Agrícolas, FHIA, es proveedor de asistencia técnica en actividades como cacao. En Guatemala puede relacionarse con Defensores de la Naturaleza y la Fundación para la Conservación de Guatemala (FCG), ésta última por su trabajo con la Asociación Bancaria Guatemalteca, por medio de la que podrían fomentarse sinergias para el uso de CAMBio. El Proyecto le financió a la FCG un monto de US$5.000 para el tiraje de una Guía de Aves para Guatemala. Como resultados de la EMT, se considera que en general estas organizaciones han sido subestimadas tanto en la formulación como en la implementación del Proyecto CAMBio y que podrían jugar un rol importante como proveedores de servicios. Aunque la evaluación identificó algunas experiencias positivas de incorporación de este tipo de entidades en el apoyo técnico a las MIPYMES, también se encontraron experiencias donde no se ha logrado avance o la incorporación ha sido muy lenta. En la práctica el proyecto carece de una estrategia clara para incorporarlos al proyecto (Se ofrecen recomendaciones en el apartado 6.2.6).

La contratación de la asistencia técnica para IFIS y MIPYMES, incluyendo servicios de capacitación, se realiza a través de la IFI correspondiente. Por ejemplo, en El Salvador el Banco Hipotecario ha contratado a consultores externos que ofrecen capacitación en temas contables, normas NIIF, turismo sostenible y buenas prácticas agrícolas. En cuanto a capacitación en normas de certificación, ha contratado los servicios de SalvaNATURA, mientras que SalvaCERT -que funciona de manera autónoma de SalvaNATURA- ofrece sus servicios de auditoria para la certificación de fincas de café con el sello RA Certified. Por su parte, Sistemas Empresariales de Mesoamérica, SEM, ofrece capacitación en buenas prácticas agrícolas. Al momento de la EMT, la capacitación ha llegado a 80 clientes y 69 funcionarios del BH. En Guatemala, AYNLA capacita a los productores por medio del PRODERQUI (23 módulos de temas administrativos, financieros, mercado, ventas y costos). En Honduras, CACIL está creando una Unidad de Crédito Agrícola para ofrecer apoyo técnico a clientes.

De la experiencia del BH, vale la pena resaltar que esa IFI está reconociendo la importancia tanto de que sus clientes se certifiquen como de que sus ejecutivos también entiendan ese tema. Cuando se da este reconocimiento, se aprovecha la asistencia técnica disponible tanto para los clientes como para la propia IFI. En el mediano plazo, esto puede contribuir en un cambio de enfoque o de cultura de las IFIS hacia las oportunidades de préstamos AB, así como en la toma del liderazgo en ese tema. Lastimosamente, no todas las IFIS reconocen la relevancia de este producto como un componente integral de los créditos de CAMBio, por lo que no lo ofrecen a sus clientes ni lo aprovechan para sus funcionarios. Otro esquema ejemplar de asistencia técnica es el establecido entre el FDL y Nitlapan, donde la IFI se concentra principalmente en los asuntos financieros, mientras que la entidad técnica asume el apoyo al productor –con un intenso trabajo de sus peritos en el campo- para el cumplimiento de los compromisos ambientales vinculados al crédito, al tiempo que monitorea el avance de los indicadores para el mejoramiento de la finca. La alianza FDL-Nitlapan hace de CAMBio un producto financiero integral, ya que el acompañamiento técnico forma parte de la implementación del plan de inversión. Por su parte, la Cooperativa 20 de Abril sigue un modelo diferente, ya que cuenta con un equipo técnico de cinco funcionarios especializados que dan seguimiento a la implementación de los indicadores, de las buenas prácticas y de las certificaciones. Actualmente en Costa Rica, se está retomando el trabajo con los productores orgánicos. Un socio técnico potencial es Servicios Financieros para la Agricultura Sostenible, SEFAS, con capacidad para ofrecer capacitación a IFIS y a otras organizaciones intermediarias en producción orgánica y aspectos financieros. SEFAS tuvo un acercamiento con CAMBio-BCIE tres años antes e incluso presentó una propuesta, pero nunca recibió respuesta en ningún sentido. Otro socio potencial es la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, APPTA, que forman parte de CANAPRO y que podría ofrecer acompañamiento técnico a sus miembros.

En términos generales, los socios técnicos y los proveedores de servicios técnicos pueden verdaderamente agregar valor en la medida en que ofrezcan a las MIPYMES un acompañamiento que les permita, en primer lugar, superar sus limitaciones y convertirse en sujeto de crédito, en segundo lugar, implementar las buenas prácticas amigables con la biodiversidad y, en tercer lugar, mejorar el acceso a mercados AB. También pueden ofrecer apoyo a las IFIS en el fortalecimiento del conocimiento de sus funcionarios y en la implementación del Proyecto. Además, pueden apoyar a entidades de los GCIs en el fortalecimiento de los sectores que ellas representan, al remover barreras y mejorar el ambiente habilitador.

Para finalizar, es importante mencionar que el Proyecto cuenta con una herramienta cuya función es facilitar a las IFIS-NB la identificación de necesidades de asistencia técnica de las MIPYMES. Se trata de una Guía de Diagnóstico de línea de base, que consiste de un cuestionario de 63 preguntas que cubren lo social, económico y lo ambiental. Para el EE fue posible conocer esta herramienta, así como la percepción de los peritos de Nitlapan y Génesis Empresarial respecto a la misma. En general, ellos consideran que es muy larga, tediosa y que no gusta al productor ya que demanda tiempo y esfuerzo, y para ellos que deben atender una cantidad elevada de productores representa demasiado trabajo. En el caso específico de Nitlapan la ha venido aplicando como instrumento diagnóstico, para lo cual se capacitó a los técnicos en su uso y se les invitó a hacer los cambios que ellos consideraron necesarios, tomando en consideración que se trataba de una propuesta de instrumento para agilizar la identificación de necesidades. Nitlapan también cuenta con su propia herramienta para el mismo propósito, que es un requisito del FDL y que los peritos consideran que es mucho más sencilla y fácil de aplicar. A criterio del EE, el instrumento de CAMBio incluye muchas preguntas que son válidas para empresas medianas o mayores, pero que son innecesarias cuando se trata de micro y pequeños productores agropecuarios individuales, que representa un nicho de mercado importante de los fondos del Proyecto.

### 4.5.6 Instituciones del Gobierno

El trabajo realizado por CAMBio con las instituciones de los gobiernos, como ministerios y otras, se califica de ***Marginalmente Satisfactorio*** (ver también 5.1). A continuación se ofrece mayor detalle de lo que encontró el EE.

De acuerdo con el ProDoc, el Resultado 3 “Ambientes Habilitadores” tiene como sus principales actores a Ministerios del Ambiente, de Finanzas y de otros sectores productivos en cada uno de los cinco países, y corresponde al Especialista en Políticas (posición actualmente vacante) –con el apoyo de CCAD y de PNUD- trabajar con Ministerios relevantes en la realización de los productos esperados. Según reporta el PIR (2009-2010), para mediados de 2009 ya se había avanzado en cada uno de los cinco países en el establecimiento de Policy Task Forces (después llamados Grupos Consultivos Interinstitucionales, GCI) y, para mediados de 2010, se había iniciado el proceso de identificación de barreras y la formulación de propuestas de reformas para cada país, incluyendo incentivos para PYMES-AB. Para esa fecha también se contaba con 21 solicitudes para la creación de incentivos, originadas en los GCI.

Sin embargo, el EE pudo constatar que, en la práctica, este abordaje a resultado muy difícil de implementar y ha dado muy pocos frutos. La incorporación de las entidades públicas al proceso ha sido desigual en los diferentes países y el proceso impulsado por CAMBio en varios casos ha sido errático y carente de continuidad. Factores que pueden haber influido incluyen: Si la entidad se identifica o no con el proyecto, si hay directrices claras por parte de los jerarcas correspondientes, si hay o no disposición y disponibilidad de sus funcionarios, la dificultad para poner de acuerdo a instituciones diferentes y lograr consensos entre ellas, la falta de seguimiento de algunas propuestas y comunicación con los miembros de cada GCI por parte de CAMBio, la existencia o no de Facilitadores de CAMBio y su nivel de involucramiento. Otros aspectos fueron la situación política de los países (por ejemplo, conflicto en Honduras en 2009 y 2010, cambios de gobierno en El Salvador y Costa Rica en 2010) y, más recientemente, la salida del especialista en octubre de 2010.

En el caso de El Salvador, en 2008 se organizó una fuerza de tarea con la participación de los Ministerios de Turismo, Agricultura, Ganadería y Ambiente y solicitó propuestas para fortalecer capacidades de los sectores correspondientes. Aunque el Ministerio de Turismo presentó su propia propuesta, la última reunión de la fuerza de tarea fue en 2009 y después de esa fecha se cortó la comunicación. Es importante recalcar que no había un punto focal en la oficina del BCIE en el San Salvador, que permitiera averiguar el estado de la propuesta. Según informa esa entidad, el contacto fue retomado con la llegada del facilitador, a mediados de 2010, quién se ha acercado nuevamente al MITUR e incluso ha organizado actividades de capacitación en conjunto. Sin embargo, se desconoce el resultado de la propuesta presentada. Una situación similar ha ocurrido en Honduras, donde el facilitador apenas en 2011 inició los contactos con la Secretaría de Turismo.

En Costa Rica, al inicio de la implementación de CAMBio la prioridad fue el empate de temas estratégicos del uso de recursos marinos y costeros con la ley, para lo cual se crearon planes de gobernanza marina. Sin embargo, no se están aprovechando las instancias públicas que conocen acerca de otros temas de biodiversidad como el SINAC y la CONAGEBIO o de agricultura sostenible, como es el caso del MAG. Además, el facilitador desconoce la existencia de un GCI y nunca ha recibido una inducción al respecto. En Nicaragua, el GCI fue conformado con el apoyo de la oficina de PNUD e incluyó a INTUR, INPESCA, MIFIC, MARENA, MAGFOR, e incluso se ha invitado al COSEP (sector privado) y, de manera conjunta, completaron la matriz de priorización. De las seis reuniones realizadas hasta ahora, cuatro fueron dirigidas por la facilitadora de CAMBio. Un resultado concreto ha sido el diseño de una herramienta para gestión ambiental para empresas turísticas, que fue interés inicial del MIFIC y que posteriormente fue adoptada por el INTUR. Con la salida del Especialista de Políticas, hoy día la relación de estas instituciones es directamente con la facilitadora con asistencia Técnica del Coordinador Regional y la Especialista en MIPYMES. Es interesante señalar que el 2010 fue un año de mucha actividad legislativa en Nicaragua, ya que se aprobaron un conjunto de leyes de interés financiero o de MIPYMES, pero el proceso se dio al margen de los esfuerzos de CAMBio en el tema. Estas fueron Ley de MIPYME, Ley de Garantía Recíproca, Ley de Fideicomiso, Ley de Factura Cambiaria y Ley Micro-financiera (en proceso), así como sus respectivos reglamentos, que son elaborados por el Ejecutivo. El Consejo Nicaraguense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONAMIPYME, ha jugado un rol muy importante en cuanto a empujar estos procesos, con muy poca comunicación con el Proyecto CAMBio.

Desde 2008 en Guatemala el MINECO y CAMBio participan en la Mesa Técnica para MIPYMES. Sin embargo, CAMBio las relaciones con el MINECO estuvieron descontinuadas y se están retomando hasta hace poco tiempo, después de varios cambios en el Ministerio. Debe tomarse en cuenta que el MINECO cuenta con financiamiento de MIPYMES al 12% y en Q 3,36% para las IFIS. También en Guatemala, entre 2009 y 2010 CAMBio financió una propuesta del INAB para el diseño del Programa de Garantías Crediticias para el Sector Forestal (contempladas en la Ley Forestal de 1996), cuyo propósito es integrar la relación bosque-industria y que concuerda con el interés de Banrural de apoyar a las MIPYMES forestales. INAB tiene la expectativa de integrar las “garantías parciales” del Proyecto CAMBio con las “garantías crediticias” del nuevo programa, para bajar el riesgo y estimular el uso de los fondos CAMBio en el sector forestal. También, el INAB y la UIFF pueden facilitar el acercamiento a las Mesas de Concertación Forestal, que son miembros de la Alianza de Reforestaciones Comunitarias (reúne once organizaciones de segundo nivel y 400 de primer nivel en el sector forestal) para divulgar las garantías crediticias. Se ha hablado de que la UIFF y CAMBio emprendan un proceso conjunto para diseñar y ejecutar una estrategia de difusión y promoción de los servicios financieros en el sector forestal. Sin embargo, INAB considera que el monitoreo de las variables ambientales y las tasas de interés altas reducen el atractivo de CAMBio en el sector forestal. En otro orden de cosas, el CONAP tiene interés en el apoyo de CAMBio para el diseño de la “Política Nacional de Biodiversidad Biológica”.

Aunque Como se ha visto acá, CAMBio ha apoyado algunas iniciativas de políticas, legislación e incentivos para varios sectores en los países participantes, el EE considera que esto no garantiza que éstas se consoliden o se adopten plenamente durante la vida del Proyecto. El nivel de esfuerzo y los recursos estimados para la realización del Resultado 3 fueron subestimados, dado que es un proceso muy complejo que depende de condiciones del entorno institucional y político de cada país, con sus propios ritmos y plazos, y que están fuera del alcance del Proyecto. También requiere de conocer y alinearse con las prioridades de cada país. Finalmente, a pesar de que hay actores relevantes de la sociedad civil, del sector cooperativista y del sector privado que de hecho juegan un rol importante en el seguimiento a procesos de creación de legislación, reglamentación y política en los países, estos no forman parte del esquema impulsado por CAMBIO y, por tanto, no han sido incorporados al proceso. Esta puede ser una oportunidad perdida, al desaprovecharse plataformas de trabajo que apuntan en la misma dirección.

### 4.5.7 Órganos de la integración regional

El PRODOC identifica a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), como la principal entidad regional en temas ambientales, dado que agrupa a los ministerios del ambiente de los países centroamericanos. Esta entidad ha jugado un rol importante en la conceptualización y promoción del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM), que a su vez ha sido financiado por el GEF y otros donantes, y que sirve de marco geográfico y conceptual al Proyecto CAMBio. El PRODOC consideró a la CCAD como un actor clave en el tema de “ambientes habilitadores”. De hecho, la CCAD forma parte de la CDP.

En la práctica, sin embargo, la EMT no detectó ningún tipo de rol activo o participación de la CCAD en el proceso de implementación del Proyecto CAMBio. De hecho, la CCAD no ha aprovechado todavía el Proyecto como brazo financiero en el apoyo a prioridades plasmadas en su PARCA 2010-2014, o sea, que CAMBIO apoye aquellos temas que han sido priorizados por los ministerios del ambiente, en la medida en que hayan coincidencia de intereses. De igual manera sucedió con la SICA, no hubo evidencia de vínculos y acciones conjuntas durante la implementación de CAMBio. Con una mayor participación de la CCAD podría mejorarse la promoción de CAMBio por medio de sus programas regionales.

El caso del Centro Regional de Promoción de la MIPYMES, CENPROMYPE, su Directora Ejecutiva también forma parte del Comité Directivo de CAMBio (CDP también tiene entre sus miembros a un representante de la CCAD), lo que le ha permitido estar informada del desarrollo del Proyecto, así como de sus aciertos y limitaciones. Aunque la entidad no participa directamente en el proceso de implementación de CAMBio, tiene la oportunidad de realimentarlo, en virtud de su rol estratégico con las MIPYMES de toda la región. En la actualidad, se está estableciendo una alianza para fomentar la colaboración entre CENPROMYPE y el BCIE, que debiera aprovecharse para fortalecer la relación del Proyecto con el sector no solo de las MIPYMES, sino también de las entidades de servicios no financieros de apoyo a MIPYMES.

### 4.5.8 Relaciones colaborativas

Es de interés de la EMT conocer si se establecen asociaciones y relaciones colaborativas en el marco del proyecto con entidades locales, nacionales e internacionales. La evidencia presentada en los apartados anteriores permite concluir que el nivel y calidad en el avance es de ***Marginalmente Satisfactorio****,* debido a que ha faltado mayor gestión en la identificación e involucramiento de organizaciones en iniciativas de intercambio, vínculos y financiamiento de MIPYMES-AB. Hay que destacar que ha habido relaciones que no se han manejado bien, así como aliados o socios potenciales que se han desaprovechado o no se han explorado lo suficiente. La siguiente lista no es exhaustiva, sino que ofrece algunos ejemplos de relaciones de interés en el contexto del Proyecto CAMBio, identificadas durante la EMT:

* *Iniciativa de la Langosta Espinoza:* Tiene lugar en la costa atlántica de Honduras, se financia con fondos USAID y trabaja de forma estrecha con WWF Proyecto MAREA/USAID. Uno de sus socios es el Banco Atlántida, a través del cuál podría financiarse este sector productivo con fondos de CAMBio.
* *Comisión Nacional de Micro y Pequeña Empresa, CONAMYPE:* Desarrolla su trabajo en Honduras. Ofrece capacitación sobre planes de negocios que podrían verse fortalecidos con la visión de negocios AB.
* *Red de Comunidades Turísticas de Honduras, RECOTURH, y CARE Internacional (en Tela):* Desarrollan los proyectos de turismo sostenible de la Cámara de Turismo de La Ceiba. Han trabajado y capacitado encadenamientos turísticos.
* *Consejo Nicaraguense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONAMIPYME:* Apoya proyectos de ley y su reglamentación en temas de interés financiero y de MIPYMES. Podría ser un excelente aliado en el tema de ambiente habilitador.
* Con *Agexport* (Guatemala) se tiene un convenio de trabajo conjunto, de hecho el 17 de marzo se realice el primer evento conjunto (AGRITRADE).
* *Fondo de Conservación de Bosques Tropicales (FCA):*  Maneja fondos de canje de deuda por naturaleza. Es un programa de 15 años para financiar BD en cuatro regiones de Guatemala. Con este programa no se cubren todas las necesidades, por lo que CAMBio podría ser una opción para apoyar a MIPYMES turísticas en tales regiones.
* *FIIT (ONG que forma parte de FCG):* Está interesado en que los fondos de CAMBio apoyen la certificación de empresas ecoturísticas.
* *Red Nacional de Grupos Gestores (Guatemala):* Organización que tiene potencial de promover CAMBio entre posibles usuarios de créditos. Está conformada por grupos de empresarios de varios municipios, que trabajan juntos por el desarrollo económico de su región.
* *Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad de Costa Rica, CONAGEBIO)*: En conjunto con SINAC están dando inicio a la renovación de la Estrategia Nacional de Biodiversidad. Podría ser un nicho de interés para CAMBio en el tema de ambiente habilitador.
* *Rainforest Alliance:* Si bien es cierto esta institución está en el ProDoc y apoyó en el diseño del Proyecto, hasta ahora ha estado invisibilizada. Recientemente apoyó un evento de turismo en Costa Rica en conjunto con CAMBio, pero en realidad su potencial es mucho mayor y trabaja a nivel regional.

## 4.6 Planificación y gestión financiera

### 4.6.1 El costo real del proyecto por objetivos, resultados y actividades

Para el Proyecto CAMBio se definió un objetivo, 4 resultados y 21 productos, los que quedaron plasmados en el Marco Lógico.

El seguimiento contable del Proyecto utilizó el formulario denominado CDR (*Combined Delivery Report by Activity*) que establece el PNUD/GEF, y el sistema contable del BCIE, que el auditor externo del Proyecto CAMBio denomina “Registro del Proyecto”. Al final de cada año calendario (1 de enero a 31 de diciembre), el auditor externo contratado por PNUD realizó una conciliación de ambas fuentes, y emitió una opinión sobre el Informe de Gastos del Proyecto.

Para poder comparar cifras entre el presupuesto original contenido en el PRODOC (Sección III de la versión del 9 de febrero de 2006), y la ejecución presupuestaria real extraída de los estados auditados, se supuso que la fecha de inicio de operaciones del Proyecto CAMBio fue enero de 2007. Así quedó consignado en el informe de la auditoria externa de ese año. De acuerdo con esto, a la fecha de corte de este informe (marzo de 2011), el Proyecto tenía cuatro años de operación.

Los montos que aparecen proyectados en el ProDoc para cada Resultado o rubro principal son los siguientes:

**CUADRO No. 6**

**Montos Proyectados por Resultado según ProDoc**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Resumen del PRODOC (US$)** | | | | | | |
| **Rubros Principales (\*\*)** | **Año 1 (\*)** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Acumulado** | **Monto proyectado al final del Proyecto (\*\*\*)** |
| **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |  |
| Garantías | 2.800.000 | 0 | 0 | 0 | 2.800.000 | 2.800.000 |
| Bio-Premio | 700.000 | 0 | 0 | 0 | 700.000 | 700.000 |
| Asist. Técn. | 130.000 | 410.000 | 400.000 | 505.000 | 1.445.000 | 1.825.000 |
| Gastos O&A | 850.371 | 767.871 | 811.993 | 688.121 | 3.118.356 | 4.900.000 |
| **Total** | **4.480.371** | **1.177.871** | **1.211.993** | **1.193.121** | **8.063.356** | **10.225.000** |

(\*) Dado que el Proyecto se atrasó en iniciar su operación, para efectos comparativos se supone que inició operaciones en enero 2007 y que tiene cuatro años de operación efectiva.

(\*\*) Gastos O&A: Gastos Operativos y Administrativos del Proyecto. Todo lo que no correspondía a los otros tres rubros, se consolidó en éste.

(\*\*\*) En el ProDoc aparecen 6 años para ejecutar el Proyecto (2006-2011).

Por otra parte, el costo real del proyecto que se reporta en este informe se basa en los Informes de Gastos auditados para los periodos 2007, 2008 y 2009. Los gastos se imputan sobre la base de desembolsos en efectivo. A la fecha en que se realizó la visita a Tegucigalpa por parte del EE, y la posterior preparación de este informe, no se contaba con el informe correspondiente al 2010. Sin embargo, se utilizó un reciente Estado de Ingresos y Egresos del Departamento Contable del BCIE, el cual va del 1 de enero al 31 de diciembre de 2010, y el correspondiente a enero de 2011.

La ejecución real de los fondos PNUD/GEF por parte de CAMBio, en comparación con lo presupuestado originalmente en el PRODOC, aparece en el Anexo 7. Los fondos de co-financiamiento, especialmente la colocación de la línea MIPYME-AB por parte del BCIE y las IFIS, se analiza en otra sección de este capítulo.

Como se ve en el Anexo 7, tomando en cuenta que el Proyecto ya completó su cuarto año de operaciones, la ejecución de los fondos PNUD/GEF ha sido bastante baja, excepto en el último año (2010). La diferencia acumulada entre los gastos realmente ejecutados mostrados en los CDR, y el presupuesto original del PRODOC, es de – US$ 5,374,397; mientras que la diferencia acumulada entre el presupuesto original y los gastos mostrados en los registros contables del proyecto (según el Departamento de Contabilidad del BCIE), es de – US$ 5,148,259, al 31 de diciembre de 2010. Dado que aún no se contaba con los datos del CDR del 2010, en el Anexo 7 se supuso que eran iguales a lo que mostraban los registros contables del BCIE al 31 de diciembre de 2010. La diferencia entre lo presupuestado originalmente y lo ejecutado realmente a lo largo de cuatro años es muy significativa. Se suponía que al final del cuarto año de operación el monto ejecutado debería alcanzar US$ 8.063.356. Dado que a diciembre de 2010 se había ejecutado US$ 2,915,097, el porcentaje de ejecución real sería de un 36%.

Esta sub-ejecución ha estado presente en todos los cuatro resultados principales, pero pesa más en los dos primeros debido al movimiento casi nulo que ha tenido el programa de Garantías Parciales (parte del Resultado 1), y al bajo movimiento del Bio-Premio (parte del Resultado 1) y de la Asistencia Técnica (parte del Resultado 2).

A inicios de 2011, la ejecución de esos tres programas era la siguiente:

Del programa de **Garantías Parciales,** a enero 2011 solo se había logrado otorgar US$ 21,495 para la primera operación de este tipo, del total de US$ 2,940,000 que se presupuestaron (0.8% de ejecución). Sin embargo, se había logrado aprobar un total 3 garantías por monto de US $66,295.

Del programa de **Bio-Premio**, a enero 2011 solo se habían colocado US$ 133,807 del total presupuestado de US$ 735,000 (18.2% de avance).

Del programa de **Asistencia Técnica Empresarial,** a marzo 2011 se habían ejecutado US$ US$116,526, que corresponde a un 7.28% del monto originalmente disponible (US$ 1,600,000). Sin embargo, a fines de marzo de 2011 existía un pipeline de US$222,413 adicionales en proceso de análisis y documentación, que de materializarse en su totalidad elevaría el porcentaje de ejecución de las asistencias técnicas a un 21.18% de los fondos aportados por PNUD/GEF. Estas se han venido otorgando a beneficio de MIPYMEs individuales o grupales, IFIS y sectores empresariales, y se habían apoyado varias iniciativas dirigidas al “ambiente habilitador”.

De acuerdo al PRODOC, al final del cuarto año de operaciones estas tres actividades (o programas) deberían tener una ejecución presupuestaria combinada de al menos US$ 4,945,000. Como la ejecución real a inicios de 2011 ha sido de US$ 271,828 (5.5% de ejecución), la diferencia acumulada teórica sería de US$ 4,673,171. Esta desviación explica un 91% de la desviación total acumulada entre el presupuesto del PRODOC y el gasto real según registros del BCIE al 31 de diciembre del 2010.

Las razones principales de este rezago tan significativo en esos tres programas se explican en otras secciones de este Informe.

En lo que respecta a los **Gastos Operativos y de Administración** del Programa, el PRODOC contemplaba un total de US$ 3.118.356 para el final del cuarto año de operaciones. A diciembre de 2010, la ejecución real según registros del BCIE era de US$ 2.671.466 (86% de ejecución), según se detalla seguidamente.

**CUADRO No. 7**

**Ejecución de Gastos Operativos y de Administración**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Gastos Operativos y de Administración** | **Año 1 (\*)** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4** | **Acumulado** |
| **(US$)** | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |  |
| Proyectado PRODOC | 850.371 | 767.871 | 811.993 | 688.121 | 3.118.356 |
| Ejecutado Real (\*\*) | 390.451 | 555.667 | 764.844 | 960.504 | 2.671.466 |
| Diferencia (Real - Proyect.) | -459.920 | -212.204 | -47.149 | -42.697 | -446.890 |
|

(\*) Dado que el Proyecto se atrasó en iniciar su operación, para efectos comparativos se supone que inició operaciones en enero 2007 y que tiene cuatro años de operación efectiva.

(\*\*) Según registros contables del BCIE al 31 de diciembre de 2010.

Cabe señalar que el PNUD/GEF ha transferido, a diciembre 2010, un total de US$ 2,741,374 como “Aportes para Gastos Administrativos” para los años 2007 a 2010. Es decir, que solo existe una pequeña diferencia de US$ 69,908 entre lo transferido y lo realmente gastado en la administración y operación del proyecto.

Los Gastos Operativos y de Administración incluyen tanto los gastos directos del Proyecto CAMBio (salarios de los consultores que laboran en el Proyecto, seminarios, viajes, equipos e insumos de oficina, misceláneos), como los gastos indirectos que carga BCIE (comisión de administración y alquiler de espacio físico en su edificio en Tegucigalpa).

Según el acuerdo firmado entre PNUD y BCIE, la comisión de administración es de un 5% del valor total de cada desembolso que efectúa PNUD/GEF. Dado que a diciembre de 2010 el PNUD había transferido al BCIE la suma de US$ 8,016,374, el monto que se ha cobrado por este concepto sería de US$ 400,819.

### 4.6.2 El costo-efectividad de los logros

La evaluación del costo-efectividad de los logros del Proyecto se realiza comparando el porcentaje realmente ejecutado por el Administrador del Proyecto (BCIE) del total presupuestado para Gastos Operativos y de Administración (PRODOC), con el porcentaje realmente ejecutado para los tres programas principales (Garantías Parciales, Bio-Premio y Asistencia Técnica) y el Co-financiamiento (colocación de la Línea MIPYME-AB por parte del BCIE y las IFIS). Se utilizan datos de inicios de 2011 (enero o marzo 2011):

**CUADRO No. 8**

**Costo-Efectividad de los Logros**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Costo-Efectividad según Gasto en Programas vs. Gastos O&A** | | | |
| **Rubros Principales** | **Real Acumulado (US$) (\*)** | **Monto proyectado al final del Proyecto (US$)** | **Porcentaje de Avance (%)** |
|
| Garantías (\*) | 21.495 | 2.800.000 | 0,77% |
| Bio-Premio (\*) | 133.807 | 700.000 | 19,11% |
| Asist. Técn. (\*) | 116.526 | 1.825.000 | 6,38% |
| Línea MIPYME-AB (\*) | 11.567.527 | 17.000.000 | 68,04% |
| **Total Programas** | **11.839.355** | **22.325.000** | **53,03%** |
|  |  |  |  |
| **Gastos O&A (\*\*)** | **2.671.466** | **4.900.000** | **54,52%** |
|  |  |  |  |
| **Índice (O&A/Prog)** | **22,56%** | **21,95%** |  |

(\*) A enero-marzo 2011.

(\*\*) Al 31 diciembre 2010.

Como se ve, aunque la ejecución de los tres programas con fondos GEF ha sido muy inefectiva (5,5% de ejecución al cuarto año), la situación mejora mucho al considerar la colocación que se ha logrado de la línea MIPYME-AB. Al tomarla en cuenta, el porcentaje de ejecución sube del 5.5% al 53.03%, el cual se compara con el porcentaje de ejecución de los Gastos O&A que es de un 54.52%. Desde este punto de vista, el dinero invertido en O&A resulta más efectivo.

Lo anterior se concluye igualmente al calcular un índice de Gastos O&A/Gastos Programas. Al final del cuarto año del Proyecto, este índice es de 22.56%, comparado con el que se espera al final del Proyecto (según PRODOC), que es de 21.95%.

### 4.6.3 La gestión financiera

Por su naturaleza, en la gestión financiera del Proyecto CAMBIo participan los funcionarios de CAMBio, los Ejecutivos de Proyecto/Crédito de las IFIS, los Ejecutivos de Crédito del BCIE y los funcionarios del BCIE que tienen que ver con el trámite de desembolsos, registros y reportes contables. A lo largo de los cuatro años desde que el Proyecto comenzó su operación, también han intervenido funcionarios de la Unidad de Ambiente (ya desaparecida), la Unidad de MIPYMEs (que tuvo el Proyecto a su cargo durante un tiempo) y el Departamento de Programas y Fondos Externos (PROFOEX).

Todos los desembolsos del Proyecto, tanto los originados en fondos GEF como los originados en fondos BCIE de co-financiamiento (Línea MIPYME-AB), deben seguir las políticas y procedimientos que el BCIE utiliza para el manejo de todos sus recursos.

El procedimiento general para solicitar y ejecutar un desembolso con fondos GEF, es el envío de una solicitud por parte del Coordinador del Proyecto CAMBio, con el visto bueno de la Jefe del PROFOEX, a la persona encargada en el BCIE. A partir de ahí la solicitud sigue un procedimiento definido de acuerdo al tipo de programa que se desea utilizar (Garantías Parciales, Bio-Premio, Asistencia Técnica o Gastos Operativos y de Administración). Estos procedimientos se fueron definiendo a lo largo del tiempo desde que inició el Proyecto, siguiendo los trámites de aprobación y desembolsos propios del BCIE. Las solicitudes no requieren ser tramitadas ante el PNUD porque dicha institución realiza desembolsos anticipados globales al BCIE, de acuerdo a los términos del convenio firmado con la Agencia Ejecutora (BCIE). Inicialmente estos desembolsos se realizaban anualmente, pero a partir del 2010 se realizan semestralmente.

Por su parte, por ser el BCIE un banco de segundo piso, el procedimiento general para solicitar y ejecutar un desembolso de la Línea MIPYME-AB, sigue los pasos que se requieren para cualquier sub-línea de la Línea Global de Crédito (LGC) del BCIE a las IFIS. El procedimiento es apoyado por los funcionarios de CAMBIo, pero los principales ejecutores son los Ejecutivos de Proyecto/Crédito de las IFIS, los Ejecutivos de Negocios de las Gerencias de País del BCIE y los funcionarios del BCIE que tienen que ver con el trámite de desembolsos, registros y reportes contables. En términos generales, el procedimiento es el siguiente:

Una vez que se tiene abierta una LGC para una IFI determinada, y estando la sub-línea MIPYME-AB incluida en ella, las solicitudes de desembolso por parte de la IFI se ingresan por medio del Aplicativo de Gestión del Ciclo Comercial del BCIE (GECCO), seleccionando la facilidad financiera correspondiente a la Línea MIPYME-AB, y siguiendo el proceso de desembolso aprobado por el BCIE. Los desembolsos se pueden otorgar en cualquiera de las dos modalidades brindadas por el BCIE para la LGC: Por redescuento y por anticipo. El primero implica que ya la IFI ha desembolsado los sub-préstamos correspondientes, y el segundo que los desembolsará después de que reciba los fondos del BCIE.

La IFI justifica los sub-préstamos mediante la ficha de utilización de recursos F-1. Bajo la modalidad de anticipo, la IFI cuenta con tres meses para llenar dicha fórmula. La F-1 es un formulario en Excel que debe ser completado para cada desembolso que realice el BCIE a la IFI, el cual es llenado por el Ejecutivo de Proyecto/Crédito de la IFI, enviado al Ejecutivo de Negocios de la Gerencia de País del BCIE para su revisión y aprobación, y finalmente enviado al PROFOEX del BCIE. Este se encarga de cargarlo en la plataforma oficial del BCIE, lo cual permite controlar de forma automática el recibo de las F-1 en el aplicativo GECCO. Esto último es indispensable para poder aprobar posteriores solicitudes de desembolso por parte de la misma IFI para la misma línea MIPYME-AB.

En el caso específico de CAMBio, lo usual es que el solicitante del sub-préstamo (MIPYME individual o grupal) elabore un perfil de proyecto junto con el Ejecutivo de Proyecto/Crédito de la IFI. El Facilitador Nacional participa dando asesoría, al igual que los Especialistas y el Coordinador de CAMBio. Esta asesoría puede estar relacionada con el trámite BCIE-IFI-solicitante, o con la revisión del componente de bio-diversidad que debe tener el proyecto. Una vez que la solicitud ingresa a la IFI y ésta ha otorgado el crédito, la misma sigue el procedimiento establecido en el GECCO para la LGC en general, y para la sub-línea MIPYME-AB en particular, para justificar los desembolsos recibidos.

También, como se explica en otras secciones de este informe, en el caso específico de la sub-línea MIPYME-AB, el Ejecutivo de Proyecto/Crédito de la IFI debe también llenar y enviar a los funcionarios de CAMBio la Herramienta de Evaluación de Elegibilidad, que incorpora datos geográficos y datos de impacto en biodiversidad relacionados con los proyectos ejecutados por los usuarios de los sub-préstamos.

### 4.6.4 Co-financiamiento

Según el PRODOC (Sección III de la versión del 9 de febrero de 2006), el co-financiamiento para el Proyecto CAMBio provendría de dos fuentes: La colocación de la Línea MIPYME-AB por parte del BCIE a través de las IFIS (US$17 millones), y el aporte de US$320,000 por parte de los gobiernos de la región. Estos aportes gubernamentales estarían destinados a apoyar el Resultado 3 (Ambiente Habilitador) y se distribuirían así:

**CUADRO No. 9**

**Aportes Gubernamentales Previstos**

|  |  |
| --- | --- |
| **Aportes Gubernamentales Previstos en el PRODOC (US$)** | |
| Gobierno de Guatemala (MARN) | 30.000 |
| INGUAT (Guatemala) | 20.000 |
| Gobierno de Costa Rica (MAE) | 90.000 |
| Gobierno de Honduras (SERNA) | 90.000 |
| Gobierno de Nicaragua (MARENA) | 90.000 |
| **Total** | **320.000** |

Al finalizar el cuarto año del Proyecto (marzo 2011), la colocación de la línea MIPYME-AB del BCIE alcanzaba US$ 11.567.527 y en los registros contables del Proyecto (contabilidad del BCIE) no se tenía registrado ningún aporte de los gobiernos del área. Posteriormente se confirmó que estos aportes no se han dado y no existe4 ningún documento de compromiso de estos ministerios de hacer estos aportes, menos en efectivo. Tampoco aparece ninguna referencia a ellos en los QPR (reportes trimestrales del Proyecto al PNUD). Quizás el monto mencionado en el ProDoc se refiera al costo en horas de trabajo de los funcionarios de los diferentes Ministerios que estuvieron formando parte de los Grupos Consultivos Interinstitucionales.

La situación de co-financiamiento descrita se presenta en el Anexo 8, según el formato que al respecto solicita el PNUD.

# 5. RESULTADOS Y SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

## 5.1 Avance en la concreción de los Resultados del Proyecto

Algunas observaciones importantes en este apartado son:

* La fecha de inicio de la implementación del Proyecto CAMBio es enero de 2007, mientras que la fecha de corte para esta Evaluación de Medio Término es 31 de marzo de 2011. Sin embargo, algunos datos se tenían solo hasta enero 2011, lo cual no afecta materialmente los resultados de esta evaluación.
* De la revisión de PIRs y POAs, se deduce que “bancos” en este apartado se refiere a IFIS en general.
* Se interpreta que los “préstamos con enfoques basados en flujos de caja” son aquellos que utilizan una garantía distinta de las convencionales (hipoteca, prenda sobre equipos), tales como prenda sobre cosecha, orden irrevocable de pago o garantías solidarias.
* En algunos casos, es muy difícil conocer si una meta para un indicador de un producto se hubiera logrado sin la participación del Proyecto. Por ejemplo, CAMBio se utilizó para financiar varias operaciones de capital de trabajo para cosecha de café. Este tipo de financiamientos bancarios ya existían desde antes de CAMBio y se realizan extensamente en la región sin intervención de CAMBio. El mérito de cambio sería entonces incorporar a MIPYMES-AB en estos esquemas de financiamiento. Por lo tanto, el EE ha tomado el criterio de que cualquier meta alcanzada en un indicador que presente este conflicto se considera de todas maneras como valor agregado por la existencia de CAMBio.
* Hay condiciones del entorno que podrían estar impidiendo a IFIS cumplir con las metas de indicadores. Un ejemplo es el No pago en Nicaragua, que llevó al BCIE a recortar o cerrar líneas globales de crédito en ese país.

**CUADRO No. 10**

**Resultados, Indicadores y Calificación de la Evaluación de Medio Término**

| Resultados | Indicadores | Calificación | Observaciones EE de Medio Término |
| --- | --- | --- | --- |
| **Resultado 1:** El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a PYMEs para el desarrollo de actividades de negocios AB. | Número de préstamos a las MIPYMEs, para el desarrollo de negocios amigables con la biodiversidad -sobre los principios de préstamos basados flujos de caja-procesados por los bancos participantes. | ***Satisfactorio*** | El Marco Lógico establece como meta de este indicador que, al final del Proyecto, los bancos van a haber generado un mínimo de US$11 millones en préstamos (200 préstamos otorgados a IFIS). Si se considera que ya han transcurrido 4 años del plazo original total del Proyecto (5 años), lo correspondiente para ese periodo serían US$8.8 millones. Se señala, sin embargo, que en el PRODOC se estableció que el cofinanciamiento del BCIE para CAMBio sería de US$17 millones, con lo cual el avance que debería haber al final del Año 4 sería de US$13.6 millones.  A Mar. 2011, BCIE había otorgado préstamos AB por la suma de US$11.57 millones. Si esto se compara con la meta del indicador de US$8.8 millones, la ejecución sería de un 131%. Y si se compara con la meta de cofinanciamiento, la ejecución sería de un 85%.  En cuanto al número de préstamos otorgados a IFIS, han sido 27 operaciones en 11 IFIs distintas, con muchos subpréstamos en cada operación. Los beneficiarios finales se cuentan por miles, pero las operaciones directamente con IFIs están por debajo del indicador de 200 operaciones mencionado en el ProDoc.  Por otra parte, el Marco Lógico también establece como meta del indicador que el programa de garantías de CAMBio estaría apalancando un total de US$55 millones por parte de las IFIS al final del plazo. Se considera que esta meta es demasiado ambiciosa, dado especialmente que GEF solo aportó US$2.94 millones al programa de garantías. Aún considerando un multiplicador alto para el fondo de garantías (por ejemplo 5:1), la meta se fijó muy alta.  Sin embargo, no importa cuál meta se defina como aceptable para establecer una calificación, en todo caso la realidad es que a la fecha de corte de este informe, solo se habían apalancado US$55.140 (COOPEALIANZA), lo que implica una ejecución sumamente baja. |
| Creciente número de préstamos a micro-empresas, para desarrollar prácticas empresariales amigables con la biodiversidad. | ***Altamente Satisfactorio*** | El Marco Lógico establece como meta de este indicador del Resultado 1 que, al final del Proyecto, al menos 6,000 micropréstamos se deberán haber colocado en MIPYMEs-AB por parte de las IFIS, representando US$7 millones en total. Esto implica que al final del Año 4 se deberían tener 4,800 micropréstamos otorgados, representando US$5.6 millones.  A la fecha de corte de este informe, BCIE había colocado préstamos para MYPYMEs AB mediante 27 operaciones en 11 IFIs distintas, con dos niveles de subpréstamos en la mayoría de las operaciones. No se contó con el dato actualizado de los beneficiarios finales de las IFIs, pero se puede asegurar que suman miles y que en total representan US$ 11.57 millones en créditos. En su gran mayoría, los beneficiarios finales son microempresarios rurales. |
| **Resultado 2:** MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios. | Número de MIPYMEs que pueden documentar un beneficio a la biodiversidad derivado de su producción o servicio, como resultado de la asistencia recibida del proyecto. | ***Satisfactorio***  (ver también 4.5.4). | En relación al indicador del resultado, la herramienta de monitoreo permite documentar la adopción o mantenimiento de buenas prácticas de producción sostenible, que podrían tener impactos positivos a la biodiversidad en el corto, mediano y largo plazo. Esta ha permitido, por ejemplo, identificar aquellas MIPYMES que han cumplido con el compromiso adquirido a través del crédito y aplicar para el Bio-Premio.  Hay que señalar que los recursos proporcionados por el Fondo de Asistencia Técnica también han facilitado el proceso de documentación de las buenas prácticas amiganbles con la biodiversidad implementadas por las MIPYMES en el campo. Se reconoce que una de las experiencias más relevantes es la de Nitlapán en Nicaragua.  El Proyecto también ha diseñado un conjunto de instrumentos puntuales cuyo propósito es dar a conocer CAMBio entre MIPYMES-AB y hacia el público en general. Incluyen productos como página de Internet, brochures, boletines, así como actividades (participación en eventos, stands, charlas, otros). Esto es importante en el contexto del Resultado 2 dado que permite llegar a más MIPYMES e influir positivamente sobre sus prácticas productivas.  Otra contribución del Proyecto CAMBio para las MIPYMES ha sido la generación de información de mercado de utilidad para algunos sectores específicos. Durante 2010 se consolidaron tres estudios, para cacao, pesquería sostenible y turismo sostenible. Al momento de la EMT, los productos finales están siendo revisados y aún no han sido compartidos con los sectores correspondientes.  También, está en proceso de diseño una Facilidad de Inteligencia de Negocios, FILIN. Para el producto 2.6, una oportunidad de crecimiento podría darse trabajando con entidades de servicios no financieros que ya tienen información de mercados para sectores específicos, así como con entidades con experiencia y contactos con toda la cadena, como es el caso de Rainforest Alliance. |
| Las inversiones AB generan valor agregado adicional para las MIPYMEs involucradas. | Se decidió no evaluar por las razones que se indican en la columna de Observaciones. | Es difícil documentar este indicador, en particular cuando se acompaña de una meta documentada de ingresos aumentados de 15% al año para las PYMES. El Proyecto no ha generado estos datos y es muy difícil que pueda hacerlo, puesto que los informantes suelen ser muy celosos en cuanto a facilitar este tipo de información. |
| **Resultado 3:** Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales. | En cada país se han establecido iniciativas que proveerán los incentivos para el desarrollo de las PYMEs AB. | ***Marginalmente Satisfactorio*** | El EE considera que el nivel de esfuerzo y los recursos estimados para la realización del resultado 3 fueron subestimados, dado que depende de condiciones del entorno institucional y político de cada país, con sus propios ritmos y plazos y que están fuera del alcance del Proyecto.  Es cierto que ha habido algunos avances. Para mediados de 2009 ya se había caminado en cada uno de los cinco países con el establecimiento de “*Policy Task Forces*” (después llamados Grupos Consultivos Interinstitucionales) y, para mediados de 2010, se había iniciado el proceso de identificación de barreras y la formulación de propuestas de reformas para cada país, incluyendo incentivos para PYMES-AB. Para ese fecha también se contaba con 21 solicitudes para la creación de incentivos, originadas en los Grupos Consultivos Interinstitucionales.  Sin embargo, el EE pudo constatar que, en la práctica, la incorporación de las entidades públicas al proceso ha sido desigual en los diferentes países y que el proceso en varios casos ha sido errático y carente de continuidad. Por supuesto, hay factores que pueden haber influido en esto: Si la entidad pública se identifica o no con el proyecto, si hay directrices claras por parte de los Ministros responsables, si hay o no disposición y disponibilidad de parte de sus funcionarios, el seguimiento dado por el especialista responsable que ha sido desigual en diferentes países, la existencia o no de facilitadores de CAMBio y su nivel de participación. El caso más serio es el de Honduras porque el GCI quedó inactivo desde la transición política acaecida a partir de mediados del 2009 hasta la fecha de ejecución de la EMT.  Además, hay actores relevantes de la sociedad civil, del sector cooperativista y del sector privado que de hecho juegan un rol importante en el seguimiento a legislación y reglamentación que no han sido incorporados al proceso.  El Proyecto CAMBio ha apoyado algunas iniciativas de políticas, legislación e incentivos en los países en los sectores forestal, agroforestal, pesquería sostenible, turismo sostenible y agricultura orgánica. Sin embargo, con el nivel de avance del Proyecto no puede garantizarse que las principales reformas se incorporen e implementen al finalizar su gestión en al menos 3 países, como lo propone el Marco Lógico.  El EE considera que la estrategia para implementar este Resultado 3 debiera revisarse –junto con los productos, indicadores y metas- a la luz de la experiencia acumulada hasta ahora, con el propósito de realizar los cambios necesarios y establecer metas más realistas.  En las secciones de Sostenibilidad y Recomendaciones se exponen algunas ideas para lograr mayor efectividad del Resultado 3, en el contexto del Proyecto CAMBio. |
| **Resultado 4:**  Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3. | Los miembros del Grupo de Asesoría Técnica le encomiendan al Proyecto aplicar las lecciones aprendidas y adaptarse a un entorno cambiante y, de ese modo, lograr sus objetivos. | Se decidió no evaluar por las razones que se indican en la columna de Observaciones. | El indicador no es apropiado para el Resultado 4. El énfasis de los indicadores debiera ser en aprendizaje, evaluación y gestión con adaptación y no en el rol de un grupo de asesoría que nunca fue implementado por no ser una figura práctica.  En cuanto a la gestión con capacidad de adaptación, el EE considera que la Administración de CAMBio ha contado con herramientas y fuentes de información adecuada, veraz y oportuna para la toma de decisiones de tipo financiero-administrativo. También, a lo largo del periodo de implementación, el BCIE ha realizado modificaciones significativas en la estrategia de implementación. Por ejemplo, se dio el traslado de CAMBio de la Unidad de Medio Ambiente a la Unidad de MIPYMEs y luego al Departamento de Fondos Externos.  También se dio la mejora en el diseño de los productos financieros y los procedimientos de aprobación y desembolso de las líneas de CAMBio (excepto en la línea de garantías parciales, que aún continúa muy débil) y se incorporaron los facilitadores en cada país. También se incorporaron los resultados de CAMBio entre las metas de los Gerentes de País del BCIE.  Hay que resaltar que el Proyecto está en un buen momento para ofrecer oportunidades para que los gobiernos, ONGs, donantes, IFIS y asociaciones comerciales aprendan acerca de sus actividades y lecciones aprendidas. |

## 5.2 Sostenibilidad del proyecto

### 5.2.1 Sostenibilidad del Financiamiento para MIPYME-AB en las IFIS (Resultado 1)

En relación al **Resultado 1**, es evidente a lo interno del BCIE que uno de los grandes logros de CAMBio al momento de la EMT ha sido el haber podido encontrarle un nicho a los créditos AB dentro de la maquinaria de la entidad. Esto significa tener el crédito a MIPYMEs-AB como un producto a ofrecer por los Ejecutivos de Cuenta del BCIE en cada país, así como los procedimientos para su trámite y desembolso. Se considera que esto, aunado a la incorporación de la sublínea MIPYME-AB dentro de las metas de colocación anuales que se le definen a las Gerencias de País, permitirá que dicha línea siga ofreciéndose por parte del BCIE aún después de la terminación del Proyecto.

En cuanto a las IFIS, de acuerdo al trabajo de campo y las entrevistas realizadas por el EE, es evidente que los bancos en general encuentran mucho menos atractivo el manejo de la línea MIPYME-AB que las instituciones no bancarias, o IFNBs. La principal razón de esto es que los bancos cuentan con muchas más opciones de fondeo que las IFNB, por lo que no dependen tanto de bancos de segundo piso como el BCIE. Esto hace que los bancos utilicen las fuentes de recursos que les resulten más baratas y más fáciles de usar, siendo la LGC del BCIE relativamente cara en algunos países y la aplicación de la herramienta de elegibilidad y monitoreo de biodiversidad relativamente difícil de usar para un funcionario bancario. La gran liquidez actual de los bancos de la región tampoco contribuye a darle un mayor movimiento a los recursos del BCIE en este momento. De modo que, desde el punto de vista de los bancos, la sostenibilidad va a depender del precio que el BCIE les pueda ofrecer por la LGC (lo que afecta a todas las sublíneas), de la posibilidad de que la sublínea MIPYME-AB pueda recibir un tratamiento diferenciado dentro de la LGC en lo que respecta al precio (al menos de forma temporal, por unos años), y de los ajustes que se le hagan a las herramientas de elegibilidad y monitoreo de impactos a la biodiversidad para volverlas más sencillas y prácticas de usar por las IFIS.

Desde el punto de vista de las IFNBs, la situación es un poco diferente. Son menos sensibles al tema del precio de la LGC porque dependen mucho de la banca de segundo piso y, en muchos casos, su delicada situación financiera (principalmente en Nicaragua y Honduras) hace que tengan que aceptar los precios y los requisitos que les ofrezca el BCIE, repercutiéndoselos a sus clientes finales. Como las IFNBs en su mayoría van dirigidas al microcrédito, y esta actividad se caracteriza por tener tasas de interés relativamente altas, los fondos efectivamente terminan colocándose. Esto, por supuesto, funciona en actividades que permiten pagar tasas altas, como el financiamiento de cosechas (capital de trabajo para MIPYMEs agrícolas o forestales), pero no permite que las IFNBs puedan financiar activamente inversiones de capital de largo plazo a sus clientes, como la mejora de infraestructura turística o la renovación de cafetales. Las IFNBs encuentran también más fácil la utilización del instrumento de elegibilidad y monitoreo de la biodiversidad, porque muchas de ellas ya cuentan con metodologías, personal capacitado, o convenios con ONGs técnicas que les brindan apoyo en temas socio-ambientales. Varias de ellas actuales y potenciales- han obtenido donaciones de la cooperación internacional para fortalecerse en esas capacidades.

Entonces, desde el punto de vista de las IFNBs, la sostenibilidad dependerá de que el BCIE les mantenga abierta la LGC, y de la competencia de las otras sublíneas de la LGC con la sublínea MIPYMEs-AB, puesto que son las IFIS las que deciden cómo distribuir el monto de la LGC. En este sentido, la sublínea MIPYME-AB podrá competir mejor si tiene un mercado fuerte y los requisitos de calificación y seguimiento son relativamente sencillos y alineados con el trabajo normal de los ejecutivos de crédito. Por otra parte, es importante que el equipo Administrador de CAMBio se asegure de que la sublínea MIPYMEs-AB quede incorporada en los contratos cada vez que el BCIE renueve una LGC con una IFI. Lógicamente que si una IFI en general no usa la LGC del BCIE (por ejemplo, porque cuenta con mucha liquidez, o porque tiene otras fuentes de fondeo más baratas), será más difícil que decida contratarla solo por los beneficios de CAMBio o de la sublínea-AB. Sobre esto se emiten recomendaciones en el Capítulo 8.

### 5.2.2 Sostenibilidad de la demanda por parte de MIPYMES-AB (Resultado 2)

En relación a la sostenibilidad del **Resultado** 2, tanto para el BCIE como para las IFIS, el mantenimiento de una línea de crédito para un segmento del mercado depende de que exista demanda para esa línea. En este caso, la demanda de la línea MIPYME-AB está en función de la cantidad de MIPYMEs-AB en Centroamérica, del comportamiento y situación económica de sus propios mercados, y de su capacidad actual para invertir y endeudarse.

En la sección de Recomendaciones (Capítulo 8) se hace un breve análisis sobre la situación de los principales sectores económicos que son relevantes para CAMBio, y sobre la forma de priorizar los esfuerzos en ellos, tomando en cuenta que al Proyecto solo le restan dos años más. En general, la conclusión es que sí hay MIPYMEs-AB con capacidad de crecer e incrementar sus mercados, sobre todo aquellas que pertenecen a sectores que han superado o están superando ya los efectos de la crisis económica internacional, como es el caso del café orgánico y algunos otros cultivos que cuentan con un fuerte mercado internacional y una organización relativamente buena a nivel de cooperativas y asociaciones, como cacao, cardamomo, piña orgánica, así como el sector turístico. El entorno de tasas de interés bajas y la existencia en la región de programas de apoyo a la certificación y sellos verdes –movidos por la demanda internacional- también colaboran de forma positiva para estos sectores.

El Proyecto CAMBIo ha generado valor agregado a las MIPYMEs-AB en lo que respecta a actividades de comercialización, sobre todo en relación al financiamiento de cosechas, con lo que es de suponer que habrán sido capaces de mantener sus mercados o de abrir otros nuevos. Esto sin embargo, no fue manifestado por ninguna de las MIPYMEs-AB entrevistadas, algunas de las que ni siquiera conocían el origen de los recursos que recibieron de la IFI. Esto se explica porque muchos beneficiarios finales reciben los fondos por medio de entidades cooperativas o asociaciones, lo que puede dificultar que conozcan el origen de los fondos, así como sus propósitos. En este contexto, el EE considera que sí es importante que las cooperativas y asociaciones, así como los beneficiarios finales que reciben financiamiento directo, conozcan efectivamente de CAMBio, lo que debiera ser asumido como parte del trabajo constante de los Facilitadores.

Para lograr lo mencionado en este apartado, el EE considera necesario que el BCIE realice los ajustes que se comentan en las Recomendaciones de este informe (Capítulo 8), con el fin de hacer más atractivos los productos de CAMBio a las IFIS y a los usuarios meta, y darlos a conocer extensivamente. Si esto se logra, para cuando CAMBio termine, el principal producto financiero (la Sublínea AB del BCIE) habrá demostrado su utilidad en sectores económicos que no dependen de subsidios para su sostenibilidad.

### 5.2.3 Sostenibilidad de los ambientes habilitadores más allá de CAMBio (Resultado 3)

El énfasis del Proyecto, según lo reflejan sus indicadores y metas, es lograr un número no definido de reformas legislativas e incentivos fiscales y que se estén implementando hacia el final del mismo. A pesar de los esfuerzos realizados hasta ahora, es muy poco lo que el Proyecto puede mostrar en esta vitrina. La creación de comisiones interinstitucionales para abordar el tema no está facilitando ningún proceso de modificación del ambiente habilitador. Con variaciones, los funcionarios públicos tienen muchas amarras en cuánto a disponer de tiempo y recursos para atender este tipo de mecanismos y además tienen sus propios planes, plazos e informes. Cuando el Proyecto ha tenido algún avance, el mismo se ha debido principalmente a la disposición de algunas personas claves, como es el caso de Nicaragua con MIFIC y con INTUR y que el tema abordado calzó con las agendas institucionales. Mayor alineamiento con las agendas de gobierno ayudaría a aumentar el interes de las oficinas de país del PNUD.En síntesis, el Proyecto CAMBio está asumiendo una responsabilidad cuyo cumplimiento depende de las acciones de terceros.

Para lograr un mayor impacto durante la vida del Proyecto, debieran aprovecharse los espacios de discución ya existentes. Por ejemplo, en Costa Rica, la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad, CONAGEBIO, reúne tanto a entidades del Estado como a sectores sociales y productivos y su responsabilidad es dar insumos al Gobierno en política de biodiversidad. Pese a su importancia, este órgano mixto nunca ha sido abordado por CAMBio. Existen también otros actores que suelen ser muy dinámicos en cuanto a ofrecer insumos para la discusión de legislación y de política, como organizaciones no gubernamentales especializadas (CEDARENA en Costa Rica, que ha orquestado discusiones nacionales en torno al tema de legislación en recurso hídrico), cámaras gremiales (UCCAEP en Costa Rica, que cuenta con diferentes comisiones que revisan y realimentan todos los proyectos de ley y reglamentos pertinentes a sus sectores), y organizaciones sectoriales (CONIMIPYME en Nicaragua, que juega un rol activo en la reglamentación de legislación en MIPYMES, financiera y otras) cuyas estructuras pueden ser más flexibles y además interactúan constantemente con los funcionarios públicos y ya tienen su red de relaciones y mecanismos de participación y de lobbying. De esta manera, el énfasis de CAMBIO para el Resultado 3 sería fomentar espacios para que las discusiones se den o apoyar aquellos espacios ya existentes, sin tener que dirigir por sí mismo comisiones interinstitucionales que dependen de la convocatoria de CAMBio, y sin comprometerse con productos que dependen en gran medida de otros actores que son quienes toman o entorpecen las decisiones.

Además, CAMBio debiera seleccionar unas pocas batallas que pueda ganar, abrir pocos frentes y atender el tema de manera más focalizada: Por ejemplo, turismo sostenible en Nicaragua o agricultura orgánica en El Salvador. Además, como ya se ha hecho en Nicaragua, puede apoyar con recursos del Fondo de Asistencia Técnica sectorial.

La sostenibilidad del Resultado 3 más allá de CAMBio depende de qué tanto los actores relevantes que se involucren comprendan y asimilen el tema del financiamiento crediticio para MIPYMES AB y lo aborden como parte de sus agendas y no como un tema dependiente de un proyecto con fecha de finalización.

### 5.2.4 Sostenibilidad del Resultado 4

Este es un resultado que está muy en función del Proyecto CAMBio, aplicable durante su ejecución. El único elemento que se considera que debería perdurar después de CAMBio, es la continuación del sistema de monitoreo de la biodiversidad, que depende de que se logre simplificarlo y adaptarlo a las limitaciones de tiempo, conocimientos en biodiversidad y recursos de información relacionados con los usuarios finales, de los ejecutivos de las IFIS encargados de trabajar con las distintas líneas del BCIE.

# 6. CONCLUSIONES, LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES

## 6.1 Conclusiones y lecciones aprendidas

### 6.1.1 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #1

**CUADRO No. 11**

**Conclusiones y Lecciones Aprendidas del Resultado 1**

|  |
| --- |
| **Resultado 1:**  El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a PYMEs para el desarrollo de actividades de negocios amigables para la biodiversidad. |
| **Conclusiones:**   * Por su naturaleza, el BCIE es una institución que necesita de un tiempo razonable para incorporar adecuadamente y de una forma rápida proyectos innovadores como CAMBio en su operación regular. Esto provocó un retraso en la colocación de los fondos CAMBio de aproximadamente dos años. Además, desde la experiencia de las IFIS, las mismas consideran que sus procedimientos de acreditación son lentos y que el manejo de las líneas globales de crédito es muy rígido, lo que restringe su posibilidad de colocar más fondos del Proyecto. * Podría considerarse aceptable que CAMBio haya requerido utilizar su primer año de operación (2007) para conformar su equipo de trabajo y para definir y ajustar su incorporación dentro de la estructura del BCIE. Pero para el segundo año de operaciones (2008) ya se debió comenzar a ver resultados importantes en la colocación de la línea MIPYME-AB y en la inversión de montos significativos de la línea de Asistencia Técnica con recursos GEF. Los problemas que justificaron este retraso se pudieron haber resuelto con mayor rapidez por parte del BCIE. * El retraso en la colocación del Bio-Premio se explica porque está ligado a la colocación de la línea AB, y porque existe un desfase de aproximadamente un año entre la colocación del préstamo y el otorgamiento del premio. * El EE considera que la colocación de la línea de Garantías Parciales en los términos en que está planteada, dentro de lo que resta del Proyecto, es poco factible. Por lo tanto, es mejor realizar cambios radicales en el diseño de este producto. * CAMBio ha contado con suficientes recursos humanos y materiales como para haber podido alcanzar una colocación superior a la realmente alcanzada a la fecha de la EMT, para las líneas MIPYME-AB, Bio-Premio y Asistencia Técnica. * Hay que reconocer que, una vez que los productos financieros y los procedimientos de colocación de CAMBio estuvieron listos, sobrevino la crisis financiera internacional, lo cual también repercutió en el desempeño del Proyecto durante el año 2009 especialmente. * La situación descrita en los puntos anteriores, mejoró significativamente a partir de 2010. Del total de US$ 11,57 MM colocados a enero de 2011, un 83% se colocó a partir de 2010. Esto hace perfectamente factible que CAMBio logre la meta de colocación de US$ 17 MM de la línea MIPYME-AB dentro de los siguientes dos años. Se estima que la colocación del Bio-Premio puede seguir esta tendencia, aunque se debe resolver cómo se colocará el mismo para usuarios que vayan a recibir los créditos AB en el último año de operación de CAMBio. * La implementación del Proyecto CAMBio ha sido y sigue siendo un proceso de experimentación por parte de las IFIS participantes, que poco a poco van mostrando un interés real en cuanto al desarrollo del crédito para MIPYMES-AB. Destacan los casos del Banco Hipotecario en El Salvador y FDL de Nicaragua, que ya han realizado tres operaciones con esta línea del BCIE, y se han posicionado en el financiamiento de cosechas a pequeños productores de café orgánico por medio de cooperativas. * El número de IFIS que ha colocado fondos de la línea de crédito MIPYMES-AB es pequeño en comparación con el total de instituciones acreditadas por el BCIE, por lo que aún hay espacio para explorar opciones de crecimiento. * La meta mencionada en el ProDoc, de que CAMBio pueda llevar a las IFIS a ofrecer “préstamos con enfoques basados en flujos de caja”, que utilicen garantías distintas de las convencionales (prenda sobre cosecha, orden irrevocable de pago, garantías solidarias), se considera muy difícil de lograr, pues ni CAMBio ni el BCIE pueden imponer nuevas políticas de crédito y manejo del riesgo a las IFIs. * Las Garantías Parciales no han tenido demanda ni han contribuido a impulsar el crédito-AB. El EE considera que esto es debido a que el concepto no es muy conocido en la región, las reglas acerca de su uso crean confusión y algunas IFIS desconfían de su funcionamiento y temen quedar desprotegidas. * El Bio-Premio es un producto financiero exitoso: incrementa la demanda por el microcrédito-AB, motiva la implementación o mantenimiento de buenas prácticas productivas sostenibles, genera una remuneración adicional al usuario del crédito, apoya los objetivos sociales y ambientales de IFIS-NB y mejora su imagen ante clientes y otras entidades. * El Bio-Premio es un valor agregado que estimula a las IFIs y a los usuarios de crédito a utilizar la línea MIPYME-AB, especialmente cuando el precio de la LGC no es tan interesante para algunas IFIs. Los fondos de CAMBio se hacen más atractivos por el Bio-Premio, en especial ahora que ya los primeros han sido entregados y los beneficiarios han corroborado su materialización. * El Proyecto CAMBio ha realizado un esfuerzo sobresaliente por motivar y fortalecer las capacidades del recurso humano de las IFIS -gerentes, oficiales de crédito, personal técnico y otros. Tanto Especialistas como Facilitadores han jugado un rol importante en este campo. Aspectos que reducen la efectividad son la rotación de personal en las IFIS, la complejidad de las herramientas de biodiversidad y la falta de acceso a Internet. * Los criterios de elegibilidad de MIPYMES-AB son útiles para apoyar la selección de inversiones ambientalmente amigables. Sin embargo, el instrumento es complejo, demanda capacitación y tiempo por parte de los usuarios y está condicionado al acceso por Internet, lo que desestimula en alguna medida el uso de la línea de crédito-AB. |
| **Lecciones aprendidas:**   * Los incentivos no reembolsables (Asistencia técnica, Bio-Premio) generan un valor agregado que facilita la colocación de los recursos reembolsables (línea MIPYME-AB del BCIE) entre el grupo meta (MIPYMEs-AB). * Los programas que funcionan a partir de un banco de segundo piso (BCIE) dependen completamente de la voluntad y de la situación financiera de las entidades de primer piso (IFIS) para lograr sus objetivos. Por ejemplo, si el BCIE cierra la línea global de crédito a una IFI, automáticamente se cierra el acceso a la línea MIPYME-AB de las MIPYMES-AB que esa IFI atendía. * Las garantías parciales tienen mucho potencial de colocación en mercados financieros en que existe mucha liquidez y dificultades de acceso al crédito por requerimientos de garantías. Pero cuando en dichos mercados existe poca experiencia previa en su uso, la introducción y aceptación toma mucho tiempo y esfuerzo. Las IFIS frecuentemente desconfían de la calidad de estos instrumentos como cobertura de riesgo. Las garantías parciales de CAMBio pudieron haberse aplicado primero en un grupo piloto, que sirviera como referencia a las IFIS antes de lanzarlo de una vez al mercado. * Varias condiciones restringen el interés o la oportunidad de IFIS de participar en un proyecto como CAMBio, incluyendo: Mucha liquidez en el mercado financiero que le crea competencia al BCIE; competencia de otras sublíneas dentro de la Línea Global de Crédito; precio relativamente elevado de la línea global (que incluye la línea MIPYME AB); enfoque en otros segmentos de mercado que no son los de CAMBio; deterioro de sus indicadores lo que podría reducir o congelar la LGC con el BCIE; grado de complejidad de herramientas y procedimientos; falta de información por insuficiente promoción con las IFIS y el efecto de la crisis económica internacional. * La colocación de la línea MIPYME-AB ha dependido especialmente del precio de la línea de crédito global y de la aceptación por las IFIS del monitoreo de los impactos en BD de sus clientes por medio del instrumento correspondiente, siendo las IFIS-NB las que tienen menos objeción con estos requisitos. También, aquellas IFIS con trayectoria en MIPYMES y medio ambiente o que cuentan con un compromiso ambiental explícito comprenden y aceptan más fácilmente iniciativas como el Proyecto CAMBio. Otro factor son las oportunidades del mercado, como es el caso del BH. |
| **Recomendaciones (ver detalle en 5.2):**   * Colocación de la Línea MIPYME-AB en las IFIS * Programa de Garantías Parciales * Bio-Premio |

### 6.1.2 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #2

**CUADRO No. 12**

**Conclusiones y Lecciones Aprendidas del Resultado 2**

|  |
| --- |
| **Resultado 2:**  MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios. |
| **Conclusiones:**   * La promoción del Proyecto CAMBio se ha basado en un conjunto de productos de información (página web, brochures, boletines, stands, charlas, otros) que, aunque en forma insuficiente, lo han dado a conocer a públicos de interés como IFIS, MYPYMES, entidades públicas, y otros. Actores relevantes en el proceso han sido los Especialistas, los Facilitadores, los Ejecutivos de Cartera y funcionarios de IFIS. El mismo Proyecto reconoce que los esfuerzos realizados son insuficientes. En este sentido, la nueva *Estrategia de Comunicación* debiera contribuir aún más en el proceso de concienciación acerca de las oportunidades de los créditos-AB, en la medida en que las actividades y productos propuestos se desarrollen en forma focalizada, apuntando a sectores con mayor atractivo o potencial. * La participación por sectores productivos de los créditos de CAMBio es muy desigual ya que, mientras que unos ocupan un alto porcentaje del volumen total (principalmente agroforestería de café), otros apenas han dado unos pocos pasos (turismo sostenible) o ni siquiera han iniciado con la colocación (pesquería sostenible). Esto no es solo atribuible a CAMBio, pues también refleja condiciones reales del mercado y de procesos ya encaminados de certificación y buenas prácticas de producción sostenible. * El Proyecto no ha influido significativamente en la oferta nacional de productos AB y creer que lo va a hacer es sobredimensionar su capacidad para generar por si solo una transformación de los mercados nacionales. Más bien, las oportunidades de CAMBio han estado en gran medida en productos dirigidos al mercado internacional. * Los sectores del mercado AB que más éxito han tenido como usuarios de CAMBio son aquellos que independientemente de CAMBio ya presentan una dinámica comercial en el mercado y que están muy orientados a mercados externos. Destaca especialmente la agroforestería de café orgánico. Sin embargo, hay sectores que deberían tener más presencia en el portafolio de CAMBio y que no lo han tenido. Quizá esto se deba a que la línea MIPYME AB ha resultado más atractiva para financiar capital de trabajo (financiamiento de cosecha), que para financiar inversiones en activo fijo. * Se puede concluir que la Línea MIPYME-AB mayoritariamente ha beneficiado –directa o indirectamente- a microempresas o grupos asociativos de microempresarios, con lo que su impacto social se ha maximizado. * Por medio de CAMBio, el BCIE está llegando a personas y lugares donde no había llegado antes, como zonas rurales con predominio de micros y pequeños productores, en algunos casos de pueblos indígenas de muy bajo nivel educativo. La entidad tiene en este Proyecto una oportunidad para contribuir con la sostenibilidad de los modelos productivos en el campo y con el bienestar de familias campesinas. * Se considera que la utilización de los fondos GEF destinados a proveer asistencia técnica y empresarial (Fondo de Asistencia Técnica) a las MIPYMES-AB, se ha desaprovechado de forma muy significativa. Al final del cuarto año de operación del Proyecto, apenas se ha colocado menos del 10% del total de US$ 1,6 MM asignado por el GEF. Una buena gestión de esta línea hubiera permitido facilitar más la colocación de la línea MIPYME AB, y el fortalecimiento comercial de los usuarios AB. * La oferta de cuatro productos dentro del Fondo de Asistencia Técnica es un acierto, puesto que es versátil, cubre una gama de posibilidades que invitan a la creatividad (preinversión, apoyo en certificación, diseño de herramientas de gestión, participación en ferias, capacitación, otros) y beneficia a usuarios diferentes (MIPYMES, organizaciones sectoriales, entidades públicas, IFIS). Aunque todas las IFIS participantes están concientes de que esta facilidad existe, no siempre la ofrecen por el trabajo adicional que requiere, o simplemente los clientes no saben que existe o cómo emplearla. Se reconoce que la asistencia técnica es un valor agregado del Proyecto CAMBio, pero requiere de mayor concientización y difusión para que sus públicos de interés la aprovechen. * Puede afirmarse que la incorporación de socios técnicos en la implementación del Proyecto CAMBio ha sido deficiente. Ésta se ha dado principalmente por medio de la firma de cartas de entendimiento, contratación de algunas consultorías puntuales y actividades de capacitación y acompañamiento para fortalecer capacidades técnicas y empresariales de MIPYMES e IFIS. * Desde su diseño, el Proyecto omitió a las organizaciones de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES, con experiencia y conocimiento en una diversidad de temas y que podrían jugar roles importantes en desarrollo de capacidades empresariales y comerciales de las MIPYMEs, difusión, pre-calificación de posibles participantes para las IFIs, capacitación, asesoría técnica, buenas prácticas y otros. Aunque algunas de estas instituciones se están incorporando a CAMBio o están negociando un espacio dentro del mismo, en la práctica el Proyecto carece de una estrategia clara para atraerlos. * La herramienta de auto-diagnóstico de la situación de desarrollo de capacidades de las MIPYME, para determinar las necesidades de asistencia técnica a MIPYMES es muy larga, tediosa, no gusta ni al productor ni a los técnicos y los ítems que incluye no se adaptan a las características de los micro y pequeños productores rurales que están participando de CAMBio. |
| **Lecciones aprendidas:**   * Si bien es cierto hay instrumentos de difusión que son generales, la promoción de un proyecto de este tipo debiera tomar muy en cuenta las características de los públicos meta, como por ejemplo, si saben leer y escribir, si tienen acceso a Internet, si pueden desplazarse para asistir a un evento, y otros, y diseñar los medios de difusión acordes. La estrategia de comunicación debiera estar focalizada en lugares donde ya existen MIPYMES-AB, cercanas a las zonas prioritarias (CBC y SAM), y donde hay presencia de las IFIs que participan o podrían estar interesadas en participar de CAMBio. * Para aquellas IFIS que desean posicionarse como entidades social y ambientalmente responsables, el Proyecto CAMBio ofrece un valor agregado que puede aprovecharse en forma positiva para mejorar su imagen. En particular, el Bio-Premio constituye una verdadera herramienta de mercadeo para las IFIS-NB. * Las acciones dirigidas al intercambio de experiencias entre las IFIs y las MIPYMEs-AB que han trabajado con CAMBio, provenientes de los diferentes países, se considera importante. * El Proyecto CAMBio debiera ser oportunista y enfocarse en financiar lo que el mercado está moviendo, que en gran medida se trata de productos dirigidos al mercado internacional. No hay que forzar demasiados sectores que no son atractivos simplemente por cumplir con lo establecido por el diseño del Proyecto. * Buscar que el Proyecto motive la creación de nuevos e innovadores negocios AB por parte de MIPYMES para los sectores abarcados excede sus capacidades reales, ya que se requiere de tecnología, inversiones económicas significativas, una dedicación importante de tiempo y aspectos de mercadotecnia. Además, en los sectores productivos de los países participantes no existe tradición o experiencia en investigación e innovación, lo cuál es un importante obstáculo cultural. Es mejor pensar en cómo CAMBio está apalancando los negocios AB que ya están funcionando. * La asistencia técnica constituye un medio para enlazar de forma integral los mecanismos de financiamiento con los usuarios finales que son las MIPYMES, proveyéndoles de información, técnicas, orientaciones, planes estratégicos o de negocios, que favorezcan la sostenibilidad de los sectores productivos. * El acompañamiento técnico al productor en el proceso de implementación del compromiso ambiental adquirido con el crédito es un modelo probado de muchísimo valor puesto que lo hace partícipe del proceso, le comparte información y conocimiento y lo concientiza acerca del impacto socioambiental positivo de las buenas prácticas. Es una oportunidad para apoyar al productor más allá de los indicadores de monitoreo, en temas de producción, administración y comercialización, o para enfrentar situaciones concretas (enfermedades y plagas, establecimiento de cultivos, otros). Además, apoya el monitoreo AB y al Bio-Premio. La experiencia particular del FDL y Nitlapan es ejemplar en este sentido y nutrió procesos parecidos en otros países participantes. |
| **Recomendaciones:**   * Promoción del Proyecto CAMBio * Sectores de mercado de interés para CAMBio * Asistencia Técnica para Desarrollo Empresarial y Comercial de las MIPYMEs-AB |

### 6.1.3 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #3

**CUADRO No. 13**

**Conclusiones y Lecciones Aprendidas del Resultado 3**

|  |
| --- |
| **Resultado 3:**  Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales. |
| **Conclusiones:**   * El diseño del Proyecto no midió el peso real de la dinámica de los procesos legislativos y ejecutivos, así como la complejidad de “diseñar políticas” en contextos burocráticos y con problemas de comunicación interinstitucional y con sus respectivos sectores productivos y organizacionales. En síntesis, aunque el EE coincide con la importancia de este punto, concluye que el diseño sobreestimó la capacidad del Proyecto para influir significativamente en el marco habilitador, lo que en la práctica está restando viabilidad al mismo. * La incorporación de las entidades públicas al proceso ha sido desigual en los diferentes países y el proceso impulsado por CAMBio en varios casos ha sido errático y carente de continuidad. Factores que pueden haber influido incluyen: Si la entidad se identifica o no con el proyecto, si hay directrices claras por parte de los jerarcas correspondientes, si hay o no disposición y disponibilidad de sus funcionarios, la falta de seguimiento de algunas propuestas y comunicación con los miembros de los GCIs por parte de CAMBio, la existencia o no de Facilitadores de CAMBio y su nivel de involucramiento. * Aunque el Proyecto CAMBio ha apoyado algunas iniciativas de políticas, legislación e incentivos para varios sectores en los países participantes, no puede garantizarse que éstas se consoliden o adopten plenamente durante la vida del mismo. * A pesar de que hay actores relevantes de la sociedad civil, del sector cooperativista y del sector privado que de hecho juegan un rol importante en el seguimiento a procesos de creación de legislación, reglamentación y política en los países, estos no forman parte del esquema impulsado por CAMBIO y, por tanto, no han sido incorporados al proceso. Esta puede ser una oportunidad perdida, al desaprovecharse plataformas de trabajo que apuntan en la misma dirección. * La CCAD no ha tenido ningún tipo de rol activo o de participación en el proceso de implementación del Proyecto CAMBio. De hecho, se ha mantenido al margen del mismo. |
| **Lecciones aprendidas:**   * Proyectos relativamente pequeños como CAMBio no pueden pretender realizar por si solos grandes transformaciones del entorno habilitador, lo cual debe considerarse en la definición de los indicadores de éxito del proyecto. Es mejor colaborar con procesos ya iniciados de forma conjunta con otras organizaciones, que plantearse el reto de asumir un papel protagónico. * Las posibilidades del proyecto de incidir en el ambiente habilitador debe plantearse no solo con el apoyo del sector público (Gobierno), sino también con otros actores importantes de la sociedad civil (ONGs, gremios privados y otras redes empresariales) que ya cuentan con procesos de incidencias y plataformas de trabajo. * La incidencia en políticas y legislación ambientales se da dentro de constantes cambios en el escenario político de los países, por lo tanto un proyecto como CAMBio debe mantenerse en contacto permanente con los nuevos actores del sector público. |
| **Recomendaciones:**   * Ambiente habilitador |

### 6.1.4 Conclusiones y lecciones aprendidas del Resultado #4

**CUADRO No. 14**

**Conclusiones y Lecciones Aprendidas del Resultado 4**

|  |
| --- |
| **Resultado 4:**  Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3. |
| **Conclusiones:**   * El instrumento de monitoreo de impactos sobre la biodiversidad es muy complejo y no está resultando amigable ni adecuado para funcionarios de IFIS que no tienen la preparación profesional, tiempo o interés suficientes, ni las fuentes de información para alimentarlo adecuadamente y que dependen de soporte técnico especializado externo. * El Proyecto CAMBio no es un programa de conservación en espacios naturales protegidos, sino una iniciativa de producción amigable con la biodiversidad en paisajes productivos, inmersa dentro de una estructura financiera de crédito para MIPYMES, que promueve la adopción o mantenimiento de acciones de muy diversa índole diseminadas en forma muy desigual en el espacio. * En la práctica, la función de la herramienta está siendo la de llevar un registro del avance en la adopción o mantenimiento de acciones de producción sostenible de muy diversa índole diseminadas en forma muy desigual en el paisaje productivo, mas no la de monitorear el impacto de dichas acciones sobre la conservación de la biodiversidad ya que un registro de la acumulación de estas acciones no puede, por si mismo, medir tales impactos. * El verdadero impacto de CAMBio se verá en el largo plazo, a medida que los efectos de las buenas prácticas aplicadas se van consolidando, los valores, actitudes y comportamientos de los productores va cambiando, los paisajes productivos se diversifican y las amenazas ambientales se reducen. * Es posible concluir que el Proyecto ha contado con una serie de herramientas de gestión y supervisión. Se pueden mencionar, por parte del BCIE, el aplicativo de Gestión del Ciclo Comercial (GECCO), el formulario de justificación de desembolsos (F1), los reportes contables mensuales del Departamento de Contabilidad y los reportes de auditoria externa del BCIE. Por parte del PNUD, CAMBio ha venido generando: El reporte de inicio (Inception Report), los reportes trimestrales (QPR), los planes operativos anuales (AWP), los reportes de avance del proyecto (PIR); así como, la auditoria externa anual propia del PNUD. Estas fuentes de información han estado a disposición del equipo administrador de CAMBio y de la institución encargada de su supervisión (PNUD). Además de estas herramientas de tipo empresarial, el Proyecto ha contado con el Marco Lógico del ProDoc; las bases de datos de MIPYMES de la región, socios técnicos e investigaciones; la herramienta de monitoreo de BD; la herramienta de auto-diagnóstico de la situación de desarrollo de capacidades de las MIPYMES y los informes mensuales de los facilitadores. También se han pagado tres estudios de mercado por sectores y una de estrategia de mercadeo. * Sin embargo, se considera que toda esta información ha sido subutilizada, porque de lo contrario hubiese sido posible tomar decisiones más oportunas, y se hubiesen adelantado las colocaciones de préstamos y asistencias técnicas a los usuarios. Las entrevistas efectuadas a los funcionarios de CAMBio no demuestran que haya existido la práctica de efectuar reuniones frecuentes de autoevaluación y mejora continua a partir de la información recabada con las herramientas descritas anteriormente. * Por cambios en la estructura interna, el BCIE ha tomado algunas decisiones y efectuado modificaciones significativas, como la reubicación de CAMBio de la Unidad de Medio Ambiente a la Unidad de MIPYMES y luego al Departamento de Fondos Externos, la mejora en el diseño de los productos financieros y los procedimientos de aprobación y desembolso de las líneas de CAMBio (excepto en garantías parciales, que aún continúa muy débil) y la incorporación de los facilitadores de país. Algunas de estas decisiones, sin embargo, se han efectuado de forma tardía con el consecuente retraso en la implementación del Proyecto. * A pesar de que existe una herramienta digital para la recepción de lecciones aprendidas, ésta no garantiza que el Proyecto efectivamente se esté realimentando o esté en capacidad de compartir su experiencia en otros contextos. La herramienta es insuficiente y los orígenes de las lecciones recibidas muy reducidos. Un alto porcentaje provienen de los propios funcionarios de CAMBio. * Fue un acierto incorporar la figura del Facilitador a la implementación del Proyecto, aunque la misma inició muy tarde en la mayoría de los países. Como valor agregado, incide en una diversidad de temas, incluyendo financieros, productivos y sociales, da una cara visible al Proyecto en el país, identifica oportunidades de negocios, apoya la promoción y las relaciones públicas, ofrece acompañamiento a los actores involucrados, fortalece la relación con los usuarios finales de los créditos e identifica y resuelve problemas. * El Marco Lógico que fue elaborado para CAMBio es complejo y confuso, y exige por parte del usuario una interpretación para comprender lo que se propone, ya que la alineación entre producto, indicador y meta no siempre es clara y a veces hay indicadores y metas que no son apropiados. |
| **Lecciones aprendidas:**   * Instrumentos para el registro de información de biodiversidad debe responder a las características, nivel educativo y necesidades de los usuarios y no dificultar u obstaculizar el trabajo normal de la IFI. Esto es fundamental para garantizar que las IFIS los adopten como parte de su modus operandi y que no terminen siendo una carga adicional y, finalmente, descartados. * El Facilitador en el país cumple un rol básico en proyectos como CAMBio, ya que permite la identificación y gestión de oportunidades de negocios AB, contribuye con la promoción y divulgación de los productos financieros, y con las relaciones públicas y acompañamiento de los involucrados, y promueve el fortalecimiento de la relación con los usuarios finales de los créditos. * El Marco Lógico debiera revisarse en forma periódica e identificar cambios acordes con las necesidades que surjan durante la implementación, así como cambios en el entorno o en los supuesto iniciales. Esto permitirá que el Equipo responsable de la ejecución tenga un norte renovado que se adapte a nuevas circunstancias. |
| **Recomendaciones:**   * Instrumento de monitoreo AB * Gestión con capacidad de adaptación * Mayor incorporación de las oficinas de país del PNUD * Productos del Marco Lógico |

## 6.2 Recomendaciones

A lo largo del proceso de evaluación de MT, el EE recopiló diferentes recomendaciones por parte de los entrevistados y generó las suyas propias a partir de los resultados de la evaluación. El siguiente cuadro reúne las recomendaciones generales por producto, así como acciones más específicas para cada una de ellas. En las siguientes secciones, las recomendaciones se elaboran más en detalle y se ofrecen explicaciones o justificaciones acerca de las mismas.

**CUADRO No. 15**

**Recomendaciones de la Evaluación de Medio Término del Proyecto CAMBio**

| **Resultado/Producto** | **Recomendaciones** | **Acciones** |
| --- | --- | --- |
| **Resultado 1: El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a PYMEs para el desarrollo de actividades de negocios amigables para la biodiversidad.** | | |
| **Producto 1.1:** Mayor conciencia es generada entre instituciones financieras, acerca de oportunidades potenciales de mercado para prestar a MIPYMEs-AB, incluyendo información de proyectos específicos bancables. | * Tanto para efectos de este Producto como para el resto de Productos: Formalizar el acuerdo de extensión de plazo del Proyecto CAMBio a diciembre de 2013, según se resolvió en el CDP realizado el 23 de noviembre de 2010. | * Enviar solicitud formal al PNUD/GEF para iniciar el proceso de formalización de la extensión del plazo, con la justificación del caso. * Formalizar la extensión del plazo, incorporando las modificaciones que se estimen convenientes según el presente informe de Evaluación de Medio Término. * Aprovechar para revisar y alinear mejor los productos, indicadores, metas y mecanismos de verificación del Marco Lógico, según lo que se menciona en el apartado 3.1.3 y en el cuadro del apartado 6.2.11 |
| * Mantener el diseño, procedimientos y requerimientos generales de la línea MIPYME-AB, dados los favorables resultados de colocación del último año, enfocado en promoción y precio competitivo de la línea. | * Revisar que las metas del Proyecto CAMBio (especialmente la línea MIPYME-AB) estén incluidas en el POA del BCIE del 2011, y caso contrario, solicitar su inclusión. * Promocionar más la línea MIPYME-AB entre las IFIs que ya firmaron convenio con el BCIE pero que todavía no la están usando. * Firmar convenios con las IFIs que todavía no han incluido la línea MIPYME-AB dentro de la LGC, especialmente con aquellas que ya están trabajando con los sectores de más interés para CAMBio, y que ya trabajan con MIPYMEs. * Revisar que las renovaciones de los convenios de LGC que el BCIE firme con las IFIs, estén incluyendo efectivamente a la línea MIPYME-AB. * Enfocar el trabajo de los Especialistas y Facilitadores de CAMBio al campo, directamente con los microempresarios o las asociaciones y cooperativas, no tanto en las oficinas de CAMBIo o del BCIE. * Mantener un Facilitador en cada país, enfocado sobre todo en el trabajo de campo, identificación de proyectos para el pipeline de CAMbio, estructuración de propuestas de asistencia técnica para hacer los proyectos bancables, y acompañamiento en la gestión de financiamientos ante las IFIs. * Para lograr lo anterior, a los funcionarios de CAMBio se les debe dotar del presupuesto necesario para que desempeñen esta labor de campo. * Mantener un precio diferenciado para la línea MIPYME-AB (con respecto al precio de la línea global de crédito) por el resto del periodo de vigencia del proyecto CAMBio, con el fin de estimular su proceso de implantación definitiva dentro de las IFIs. |
|  | * Priorizar unos pocos sectores económicos AB. | * Continuar financiando café sostenible, pero procurar acercarse más a las cooperativas y asociaciones de productores para que conozcan de CAMBio, y tratando de que se interesen no solo en financiar capital de trabajo, sino también inversiones en activo fijo. * Incidir más en otros cultivos sostenibles que presentan una buena situación en el mercado internacional, tales como cacao, cardamomo y piña. * Procurar comenzar a colocar en el sector turismo, que comienza a recuperarse de la crisis mundial, que ya es conocido por las IFIS de la región, y que está en capacidad de aportar garantías reales (hipotecas y prendas). * Para incidir en el sector turístico, CAMBio debe ser capaz de ser competido en precios para financiamientos a largo plazo, pues el turismo es muy intensivo en capital de inversión. * No priorizar, y reaccionar solo de forma oportunista, los sectores más deprimidos y que no son atractivos para las IFIS (como la pesca artesanal o los cultivos con poco mercado), o cuyos financiamientos resultan muy complejos de estructurar (como la actividad forestal). |
| * Utilizar la facilidad de Asistencia Técnica de CAMBIo para generar proyectos para el pipeline de la línea MIPYME-AB | * Capacitar a los Facilitadores en el uso de la facilidad de Asistencia Técnica, para que ellos la recomienden cuando una MIPYME-AB individual o grupal desee invertir en un proyecto o pedir un financiamiento pero todavía requiere elaborar/mejorar su plan de negocios, de mercado o de financiamiento. |
| **Producto 1.2:** El proyecto establece una facilidad de garantía de riesgos y está siendo utilizada por los bancos para reducir los riesgos de prestar a las MIPYMEs-AB. | * Este es un producto que requiere una reestructuración total, o ser transformado en un producto distinto que pueda dirigirse hacia el mismo fin (reducir barreras de acceso al crédito) con más probabilidad de éxito. El objetivo sería hacer que dichos fondos sirvan para reforzar la colocación de la línea MIPYME-AB. | * Transformar dicha facilidad uno de tres posibles esquemas nuevos: * a) Utilizar dichos fondos del GEF para subsidiar el costo de los fondos BCIE y poder así ofrecer créditos MIPYME AB con tasas de interés más bajas. En este caso, los fondos GEF serían fungibles. * b) Mezclar los fondos del GEF con los fondos del BCIE, en una proporción 50/50 en cada crédito MIPYME-AB, para bajar el costo promedio. En este caso, los fondos GEF se recuperarían, aunque generarían un rendimiento muy bajo o nulo. * c) Utilizar los fondos del GEF para otorgar garantías parciales a las IFIS no bancarias sobre la Línea Global de Crédito que reciben del BCIE, hasta por una suma igual al monto de créditos MIPYME AB que dichas IFIS coloquen. En este caso, los fondos GEF se recuperarían, aunque generarían un rendimiento muy bajo o nulo. * Si se decidiera mantener este producto como una facilidad de garantía parcial de crédito, convendría incrementar el porcentaje de cobertura de cada crédito del 40% al 60%, para que realmente impacte en la mejora del acceso al crédito. |
| **Producto 1.3:** Los enfoques de préstamos basados en flujos de caja, son aceptados y están siendo usados por los bancos para prestar a MIPYMEs-AB. | * Eliminar este Producto. Es muy difícil, en un entorno de mayor regulación financiera y cuando aún no se ha salido de la crisis internacional, pretender que las entidades financieras suavicen sus requerimientos de garantías al punto de depender completamente de los flujos de caja. La LGC del BCIE además no promueve que esto suceda. |  |
| **Producto 1.4:** Una facilidad de premio de biodiversidad está ayudando a instituciones no bancarias a ampliar el préstamo a microempresas AB, a tasas de interés suficientemente rentables para los prestadores y que los prestatarios pueden pagar. | * Continuar con este Producto, con algunas modificaciones que se describen en la columna de Acciones. | * El Bio-Premio ha demostrado que es importante para estimular principalmente a las MIPYMEs-AB, no tanto a las IFIS. El premio es, desde el punto de vista económico, más significativo para las MIPYMEs, y además las estimula a realizar monitoreo de biodiversidad y entregar información sobre ello a las IFIS y a CAMBio. * Variar los criterios de selección para incluir a los clientes indirectos de las IFIS bancarias, esto es, micro y pequeños productores que reciben los créditos de manera individual por medio de cooperativas. * Debe haber claridad por parte del receptor del Biopremio en cuanto a que el mismo es un reconocimiento por sus aportes al medio ambiente y la biodiversidad, y no una donación. Por ello, el producto debe acompañarse con un proceso de concientización y de educación del productor para garantizar un mayor compromiso y el mantenimiento de las buenas prácticas en el largo plazo. * Que las entregas se realicen dos veces, y no solo una vez al año, dependiendo del número de Bio-Premios por entregar. Además, cuando sea necesario, se recomienda ofrecer el transporte para trasladar a los beneficiarios al sitio de la entrega, en particular si se trata de comunidades alejadas. * Hacer alianzas con programas de capacitación internacionales (por ejemplo, becas ofrecidas por países europeos), para favorecer a funcionarios de las IFIs y de los intermediarios grupales que reciben el BioPremio. * Dar becas de participación a los microempresarios favorecidos con el BioPremio en ferias nacionales o internacionales, en representación de su empresa o su asociación o cooperativa. |
|  | * Lograr la sostenibilidad financiera del BioPremio una vez que el Proyecto CAMBio acabe. | * Se puede explorar la posibilidad de financiar el BioPremio mediante su inclusión en programas de pago por servicios ambientales en las zonas de trabajo de los beneficiarios de la línea MIPYME-AB, o en los programas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas grandes que operen en esas zonas. * Investigar sobre los temas y zonas prioritarias de trabajo del PNUD y otros donantes internacionales, para determinar cómo se podrían apoyar proyectos de mutuo interés por medio de la línea MIPYME-AB y Asistencia Técnica, y que los donantes aporten fondos para el Biopremio que beneficien a las microempresas que trabajan en esas zonas. * Concentrar el componente económico del BioPremio en los microempresarios finales, y el componente de imagen corporativa en las IFIs y los intermediarios grupales (asociaciones, cooperativas). |
| * Incrementar el valor del BioPremio en la estrategia de comunicación de imagen corporativa de las IFIs y de las empresas que acepten donar fondos para el mismo. | * Las entregas de Bio-Premio debieran ser eventos muy visibles, donde participen funcionarios nacionales de BCIE, PNUD y otros donantes, funcionarios de las IFIS y de las empresas que hayan donado fondos para el mismo, representantes del gobierno local, y medios de comunicación. * Pagar publicaciones en periódicos o revistas en que se mencione la entrega del BioPremio y las empresas patrocinadoras. |
| **Producto 1.5:** Se desarrollan productos de financiamiento a la medida para situaciones de préstamos estandarizados. | * Continuar con este Producto, pero modificarlo para evitar sugerir que los bancos tengan que realizar ajustes radicales a sus productos financieros. | * Ayudarle a las IFIs a ajustar mejor sus líneas de crédito según las necesidades específicas de las Mipymes-AB pertenecientes a los sectores de interés. * Apoyar a las Mipymes-AB en la elaboración de solicitudes de financiamiento ante las IFIs. |
| **Producto 1.6:** Personal y recursos organizacionales del BCIE y de las instituciones financieras involucradas, fortalecidos para la gestión mejorada del financiamiento AB. | * Continuar con este Producto, sobre todo con las oficinas nacionales del BCIE en la región, y con las IFIS que ya han firmado acuerdos con CAMBio. | * Transmitir a las oficinas nacionales del BCIE y a las IFIS los principales logros del Proyecto y las modificaciones que se le introduzcan después de la Evaluación de Medio Término. * Dada la rotación de personal de las IFIS, continuar la capacitación en el potencial de los mercados AB, en el procedimiento de aprobación de la sublínea AB, y el mantenimiento del monitoreo de las variables de biodiversidad. * Simplificar las herramientas que deben utilizar los ejecutivos de las IFIs para evaluar y monitorear las variables BD, según se explica en la siguiente línea. |
| **Producto 1.7:** La herramienta para aprobación de préstamos que incluye criterios de biodiversidad es empleada por IFIS en sus procedimientos de aprobación. | * Hacer los ajustes pertinentes a las herramientas de calificación y monitoreo de CAMBio (especialmente la de AB y la de capacidades empresariales de MIPYMEs), para facilitar el trabajo de los ejecutivos de las IFIs (ver Resultado 4). | * Modificar la herramienta que sirve para calificar y monitorear las variables de BD, para hacerla más sencilla de manejar por el personal de las IFIS, que no es experto en BD ni cuenta con información completa y adecuada (ver Resultado 4). |
| **Resultado 2: MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios.** | | |
| **Producto 2.1:** PYMEs-AB que potencialmente podrían necesitar financiamiento de biodiversidad son identificadas y se incluyen en base de datos empleada por IFIS. | * Fortalecer la utilidad de las bases de datos de PYMES, de manera que contribuyan a apoyar la colcación. | * Revisar la calidad de la información ingresada a la base de datos y su utilidad en cuanto a generar para las IFIS nuevos clientes para colocar fondos de CAMBio. * Si se considera que sigue siendo un recurso válido, debe difundirse su existencia y modo de ingreso/uso entre las IFIS. |
| **Producto 2.2:** Concientización de PYMEs-AB potenciales identificadas en relación a mercados verdes y otras oportunidades amigables con la biodiversidad, y de las nuevas oportunidades de préstamos disponibles para inversiones relacionadas. | * Fortalecer la difusión del Proyecto CAMBio con el propósito de apoyar la colocación de sus productos financieros y el logro de sus resultados, aprovechando aquellas actividades y productos de información propuestos en la Estrategia de Comunicación que mejor se adapten a las necesidades actuales del Proyecto y de sus públicos meta. | * Definir los roles específicos de los Especialistas, Facilitadores, Ejecutivos de Crédito y Gerencias de país en la implementación de las actividades de la Estrategia de Comunicación. * Priorizar para cada país los sectores productivos que se quieren atraer de aquí al final del Proyecto, para utilizar en forma focalizada los productos promocionales, eventos y otros medios de la Estrategia de Comunicación, adaptándolos a las características y necesidades de esos sectores. * Adaptar los productos promocionales a las características culturales, geográficas y productivas de cada país. Los ejecutivos de cartera y el Facilitador en cada oficina nacional del BCIE pueden ofrecer ideas y realimentación a partir de sus experiencias. * Diseñar productos de promoción del Bio-Premio y Asistencia Técnica, de manera que se fortalezaca la colocación de esos fondos y la adopción de prácticas productivas sostenibles. * Fortalecer la difusión del boletín mensual entre los actores interesados haciéndolo disponible tanto en versión digital (página web del Proyecto, envíos por correo electrónico), como en formato impreso para repartir a través de las oficinas de país del BCIE, las oficinas nacionales del PNUD y las IFIS. * Promover actividades periódicas de promoción y de relaciones públicas destinadas al posicionamiento del Proyecto CAMBio entre el público interno del BCIE (por ejemplo, charlas a funcionarios de otras divisiones claves de BCIE, así como al mismo Directorio y a los asistentes de las Direcciones, posicionamiento visual de CAMBio en productos de difusión institucionales, otros). |
| * Fortalecer la alianza PNUD-BCIE en el marco de la implementación del Proyecto CAMBio con el propósito de aprovechar la plataforma del PNUD para la incorporación de un mayor número de MIPYMES-AB. | * Establecer canales de comunicación explícitos y fluidos entre funcionarios del Proyecto CAMBio y funcionarios del PNUD en cada uno de los países. Se sugiere un taller corto o reunión de trabajo donde funcionarios claves puedan conocerse, exponer sus actividades y establecer un vínculo o relación. * Realizar un ejercicio conjunto BCIE-PNUD en cada país para identificar proyectos específicos de PNUD que podrían contribuir a difundir CAMBio o a facilitar acceso a MIPYMES. * Establecer -con base en el ejercicio realizado- acciones concretas, con responsables y plazos, y llevarlas adelante. * Coordinar con las oficinas de cada país del PNUD, para ofrecer conjuntamente los beneficios de CAMBio (especialmente la Asistencia Técnica y la línea MIPYME-AB) para generar proyectos bancables de alto contenido ambiental y social en las zonas prioritarias de CAMBio y PNUD (CBC y SAM). |
| **Producto 2.3:** Mejorada la capacidad técnica de PYMEs con ideas viables para el desarrollo de negocios AB por medio de un PACT (Programa de Asistencia en Capacidades Técnicas). | * Fortalecer aún más las capacidades técnicas y empresariales de las MIPYMES en temas de producción sostenible y gestión empresarial como mecanismos para mejorar la colocación de los fondos del Proyecto y apoyar su sostenibilidad a futuro. | * Fusionar los productos 2.3 y 2.4, debido a que en ambos el enfoque principal es el fortalecimiento de capacidades y que ambas operan en el marco de la línea de Asistencia Técnica. * Revizar y agilizar los procedimientos para la gestión de asistencia técnica y capacitación, de tal manera que se fortalezca el uso del Fondo de asistencia Técnica, así como el cumplimiento de los objetivos de colocación de CAMBio. * Promover el Fondo de Asistencia Técnica en todas sus modalidades, en particular entre las IFIS por ser un canal importante de distribución y entre las MIPYMES, como usuarios finales. Otros clientes potenciales son entidades gremiales y sectoriales (cámaras, asociaciones de productores o comerciales) y entidades públicas vinculadas a sectores productivos incluidos en el Proyecto. * Incorporar a clientes indirectos como usuarios de la asesoría técnica, puesto que dentro del esquema actual -que reconoce únicamente a los clientes directos- muchas MIPYMES quedan excluidas de este beneficio. * Incrementar los montos de asesoría técnica para los clientes directos, de manera que éstos puedan utilizarlos en beneficio de los clientes indirectos. * Apoyar a a las MIPYMES en cubrir al menos una parte del costo relacionado con los estudios de factibilidad, planes de negocios, propuestas de financiamiento, diseño de planos arquitectónicos y otros. |
| * Fortalecer la participación directa de organizaciones intermediarias de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES en difusión, pre-calificación de MIPYMES, capacitación, asesoría técnica y otros. | * Identificar e incorporar como oferentes técnicos a organizaciones intermediarias de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES, con experiencia y know-how en una diversidad de temas y que podrían jugar roles importantes en difusión, pre-calificación de posibles participantes en su sector productivo o área geográfica, capacitación, asesoría técnica y otros. Dar prioridad a aquellas con experiencia práctica en los sectores de CAMBio y que ya cuenten con esquemas exitosos de capacitación y asistencia técnica. * Sistematizar y replicar –donde sea práctico- el modelo de FDL-Nitlapan, de acompañamiento técnico al productor en la implementación del compromiso ambiental adquirido con el crédito. Este abordaje hace al productor partícipe del proceso, le comparte información y conocimiento y lo concientiza acerca del impacto socioambiental positivo de las buenas prácticas. Pueden aprovecharse las fortalezas específicas técnicas y empresariales de organizaciones intermediarias para diferentes sectores productivos. |
| **Producto 2.4:** Son desarrolladas habilidades para planificar y administrar negocios por medio de un programa de apoyo PACE (Programa de Asistencia en Capacidades Empresariales). | * Fusionar con producto 2.3 | * Ver Producto 2.3 |
| **Producto 2.5:** Enlaces de mercado mejorados a lo largo de la cadena de proveedores. | * Fortalecer mecanismos que generen oportunidades de mercado de forma inmediata para las PYMES, como la participación en ferias de negocios o la adquisición o renovación de certificaciones que les permite ser elegibles por parte de compradores interesados. | * Incrementar la participación de las PYMES en rondas de negocios y ferias sectoriales o empresariales a nivel nacional e internacional, dado el potencial de estos eventos para incrementar las alianzas comerciales y los volúmenes de ventas. * Continuar el apoyo a certificaciones de la MIPYMES, porque representan un proceso caro y complejo para establecerlas y mantenerlas en el largo plazo. * Establecer alianzas o contrataciones con entidades técnicas que puedan apoyar a los interesados en el cumplimiento de los requisitos para aplicar a certificaciones (café, turismo, agricultura orgánica, otras). |
| **Producto 2.6:** Información de mercados de productos y servicios AB diseminada a PYMEs por medio de un mecanismo de intercambio de información. | * Activar el funcionamiento del FILIN en el menor tiempo posible como una herramienta para fomentar las oportunidades comerciales en el contexto de CAMBio. | * Dar mantenimiento continuo a la FILIN para garantizar que la información esté actualizada y que funcione para facilitar información, identificar oportunidades de negocios e identificar proveedores de servicios de fortalecimiento de capacidades técnicas y gerenciales para MIPYMES. * Fortalecer el trabajo con entidades de servicios no financieros que ya tienen información de mercados para sectores específicos, así como con entidades con experiencia y contactos con toda la cadena, como es el caso de Rainforest Alliance. |
| **Producto 2.7:** Crecimiento en la demanda de mercado para productos y servicios AB seleccionados. | * Revisar y considerar su eliminación. | * Permitir que sea la oferta y demanda de productos y servicios AB de cada país la que defina la participación y enfoque de los mercados internos y externos. |
| **Producto 2.8**: Alianzas establecidas entre las PYMEs-AB potenciales y la comunidad de investigaciones para el desarrollo y mercadeo de nuevos productos AB. | * Eliminar este producto. Estos procesos son escasos, sumamente caros, lentos y requieren de acceso a tecnología y de mercadotecnia. Si se está hablando de productos con valor agregado y potencial de mercado, este esquema va más allá del propósito de CAMBio. |  |
| **Resultado 3: Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales.** | | |
| **Producto 3.1:** Revisión de políticas, legislación y regulaciones y formulación de recomendaciones de reformas. | * Apoyar procesos ya existentes, tanto públicos como de la sociedad civil, que no dependan del liderazgo de CAMBio. Esto permitiría ceder la responsabilidad a otros actores, mientras se ofrece un apoyo o acompañamiento a un perfil más bajo. | * Revisar el Resultado 3 del Marco Lógico en cuanto a productos, indicadores y metas, sin comprometer al Proyecto CAMBio a consolidar productos que dependen de otros actores o que tienen lugar en contextos políticos e institucionales complejos. * Redefinir el rol de CAMBio en la mejora del marco de política para las MIPYMES-AB. Más que liderar un proceso en cada país, asumiendo la conducción de una comisión interinstitucional, el Proyecto debe acompañar procesos que ya estén estructurados y dentro de los cuáles se pueda insertar el tema. * Redefinir los actores claves con los que se debe estar trabajando. Hay otros actores de la sociedad civil, las ONGs y el sector privado que juegan un rol importante en proponer, realimentar, validar y hasta en oponerse cuando consideran que la legislación, la reglamentación o la política afectan sus intereses. Pueden incluirse organizaciones no gubernamentales especializadas con conocimiento técnico, experiencia en procesos legislativos y redes de relaciones. * Seleccionar procesos ya existentes que tengan posibilidad de éxito, para realizar un trabajo más focalizado, con pocos temas prioritarios, definidos para remover barreras, por la disposición de actores de interés identificados o por oportunidades del mismo mercado. * Dar contenido económico a algunos de los procesos que se apoyen, por medio de recursos del Fondo de Asistencia Técnica sectorial. Esto permitiría construir capacidades y apoyar la sostenibilidad del proceso más allá de CAMBio. |
| **Producto 3.2:** Las recomendaciones son formuladas y el apoyo proporcionado para la introducción de incentivos fiscales. | * Revisar el producto, indicadores, metas y aliados actuales y potenciales en función de 3.1. | * Apoyar procesos ya existentes, tanto públicos como de la sociedad civil, que no dependan del liderazgo de CAMBio. Esto permitiría ceder la responsabilidad a otros actores, mientras se ofrece un apoyo o acompañamiento a un perfil más bajo. |
| **Producto 3.3:** Apoyo proporcionado para la adopción e implementación nacional de reformas recomendadas de políticas, legislación, regulaciones, e incentivos. | * Revisar el producto, indicadores, metas y aliados actuales y potenciales en función de 3.1. | * Apoyar procesos ya existentes, tanto públicos como de la sociedad civil, que no dependan del liderazgo de CAMBio. Esto permitiría ceder la responsabilidad a otros actores, mientras se ofrece un apoyo o acompañamiento a un perfil más bajo. |
| **Resultado 4: Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3.** | | |
| **Producto 4.1:** Sistema avanzado de monitoreo para a) medición del impacto de biodiversidad, b) medición continua de indicadores del proyecto, y c) destilación de lecciones aprendidas, incluyendo el desarrollo de las PYMEs-AB y de IFIS AB | * Simplificar y redefinir el enfoque del instrumento actual de elegibilidad y de medición del impacto de biodiversidad para que sea más amigable al usuario y más ágil en cuanto a: 1) Facilitar la elegibilidad de inversiones –AB; 2) Apoyar la selección de compromisos ambientales de los participantes hacia buenas prácticas de producción sostenible; 3) Llevar un registro de las acciones adoptadas, así como de su nivel de cumplimiento. | * Separar los procesos técnicos de los financieros y definir responsables. Por ejemplo, aspectos de elegibilidad por capacidad de pago y otros aspectos financieros debieran dejarse en manos del gerente o ejecutivo, según lo tenga establecido la IFI. La selección de criterios de elegibilidad -AB y los indicadores de impacto para el monitoreo podrían asignarse a peritos agropecuarios de la IFI o del socio técnico, cuando aplique, ya que ellos son más confiables y exactos con los datos y son quiénes van al campo. * Rediseñar y validar los contenidos del instrumento mediante la contratación externa de un asesor/empresa especializada en temas de investigación de mercados y comunicación, que deberá reducir significativamente la extensión y el nivel de complejidad del instrumento (disminuir la lista de preguntas), eliminar repeticiones innecesarias, simplificar la redacción, uniformar unidades de medición), de manera que quede a satisfacción de los usuarios sin afectar los aspectos relevantes para los objetivos del proyecto. * Validar la herramienta simplificada por medio de grupos focales con usuarios, que permitan poner a prueba y realimentar la nueva propuesta de instrumento de forma independiente. * Realizar mejoras tecológicas que permitan que romper la dependencia del trabajo en línea para apoyar a aquellos usuarios que no tienen acceso a Internet o que están en comunidades donde el ancho de banda es insuficiente: Una opción podría ser que el instrumento se complete directamente en el computador y que luego la información se suba de una sola vez. Otra opción es que, si la conexión se cae, la información ingresada pueda ser recuperada por el usuario una vez que se vuelva a conectar. |
| * Realizar estudios de casos demostrativos en unidades geográficas concretas donde la colocación de créditos se esté dando activamente, de acuerdo con las zonas biogeográficas prioritarias definidas para el Proyecto (en relación a CBM y SAM). | * Elaborar términos de referencia. * Asegurar los recursos del Fondo de Asistencia Técnica para el financiamiento de la actividad. * Seleccionar estudios de casos demostrativos con base en grupos de fincas o localidades. * Seleccionar a entidades técnicas con experiencia en ese tipo de sistematizaciones para realizar los estudios de caso. Requiere del manejo tanto de la parte social como biológica. * Diseñar una abordaje metodológico que combine tanto variables cuantitativas como cualitativas, incluyendo tipos, escala y distribución de las mejoras, así como la percepción de productores y sus familias en cuánto a los cambios ambientales positivos que observan en sus fincas desde el inicio de las inversiones. * Determinar, con la información generada, escenarios de posibles impactos positivos sobre la biodiversidad que el Proyecto CAMBio tendrá en el mediano y largo plazo. * Determinar otros posibles impactos socioeconómicos positivos de las mismas inversiones (por ejemplo, nuevas fuentes de ingresos, disminución de costos por disponibilidad de insumos, acceso a frutas en la finca). * Colaborar con el monitoreo del impacto social y en biodiversidad que los financiamientos de la línea MIPYME-AB tengan en las zonas prioritarias del trabajo de PNUD en cada país. |
| * Fortalecer la medición continua de los indicadores del proyecto | * Elaborar una herramienta de monitoreo específica para el “pipeline” de sus diferentes líneas, es decir, una herramienta que le permita visualizar rápidamente los proyectos que se identifican en campo y su evolución hasta que llegan a desembolsarse. Esto le permitirá tener un mejor control del trabajo de generación de cartera efectuado en campo (no en oficinas centrales de BCIE) por el equipo de Especialistas y Facilitadores de CAMBio. |
| * Establecer procesos de sistematización participativos de lecciones aprendidas que permitan generar información de realimentación del Proyecto y con fines de sostenibilidad futura y de réplica en ortros contextos. | * Identificar experiencias que funcionan y sistematizarlas en conjunto con los actores involucrados mediante entrevistas o reuniones, de manera que puedan puntualizarse los aspectos que contribuyen al éxito. * Identificar las experiencias más productivas y ejemplares en el tema de asistencia técnica y empresarial, y de alianzas con socios técnicos claves, de manera que las mismas puedan compartirse con otros países de la región o con otras IFIS y puedan replicarse. * Promover la fertilización cruzada entre países por medio de eventos de intercambio (talleres, giras demostrativas) y fortalecer la oferta CAMBio en diferentes contextos. Estas actividades podrían ser de enorme utilidad tanto para los ejecutivos de cartera del BCIE como para los facilitadores. Incluso, podrían servir de motivación a funcionarios de IFIS. Podrían financiarse con fondos del Programa de Asistencia Técnica. Ya se han realizado un par de intercambios de este tipo. |
| **Producto 4.2:** Se establecen sistemas de gestión adaptables para incorporar continuamente ajustes basados en las lecciones aprendidas del sistema de monitoreo. | * Mejorar el sistema de información para la toma de decisiones. | * Revisar la meta y el indicador. * Implementar un sistema de recopilación, análisis y resumen de dos o tres páginas que se produzca mensualmente, con base en la información contable del sistema (colocación y recuperación de los financiamientos a IFIS), estado del pipeline en cada país, y medición de variables de biodiversidad y sociales. El sistema debe permitir la comparación del avance de la colocación real contra los Planes Operativos Anuales y las metas del Marco Lógico, así como el avance en otros resultados y productos principales del Proyecto. |
| **Producto 4.3:** Diseminación regional de las lecciones del proyecto, incluyendo las mejores prácticas para el desarrollo de PYMES AB. | * Desarrollar y plan de gestión de la comunicación de los resultados del proyecto | * Sistematizar los boletines trimestrales de CAMBio, para que efectivamente se emitan y envíen todos los trimestres, y programar la realización del primer taller internacional. |

### 6.2.1 Colocación de la Línea MIPYME-AB en las IFIS

La línea MIPYME-AB ha demostrado durante el último año (2010 y el inicio de 2011), un dinamismo muy fuerte, ya no solo entre las microfinancieras, sino incluso con la participación del Banco Hipotecario de El Salvador, Bancentro de Nicaragua y Banco Hondureño del Café y Banco de Occidente en Honduras.

Fue así como entre finales de 2009 e inicios de 2011 se lograron concretar operaciones por valor de US$ 4.11 MM con 7 microfinancieras distintas, aparte de las operaciones con los cuatro bancos mencionados por US$ 6.46 MM. La existencia, por fin, de un producto y un procedimiento claro para la línea MIPYME-AB dio buenos frutos. En esto influyó la rebaja que el Comité de Activos y Pasivos del BCIE aceptó realizar en el precio en dólares y de moneda local de la línea MIPYME-AB. También ha influido mucho el trabajo de los Facilitadores en cada país, y la inclusión de las metas de colocación de CAMBio dentro de las metas de las Gerencias de País.

La importancia de poder ofrecer una tasa competitiva se refuerza por el hecho de que todas las operaciones de CAMBIo se han hecho en dólares de los Estados Unidos de América, excepto por las operaciones con CoopeAlianza en Costa Rica, que se hicieron en moneda local. Esa es la coyuntura actual del mercado financiero, debido a que se espera que las tasas internacionales en dólares permanezcan bajas por algún tiempo más. Esto, sin embargo, puede comenzar a cambiar en cualquier momento.

En general se considera que no es necesario introducir cambios en el diseño, procedimientos o requerimientos de la línea MIPYME-AB para poder conseguir la meta de colocar US$17 millones en los poco más de dos años y medio que le quedan a CAMBio. El enfoque ahora podría estar en:

* Promocionar más la línea MIPYME-AB entre las IFIs que ya firmaron convenio con el BCIE para incluirla pero que aún no la están usando.
* Firmar convenios con las IFIs que todavía no la han incluido, especialmente con aquellas que ya están trabajando con los sectores de más interés para CAMBio, y que ya trabajan con MIPYMEs.
* Revisar que las renovaciones de los convenios de LGC que el BCIE firme estén incluyendo efectivamente a la línea MIPYME-AB.
* Revisar que las metas del Proyecto CAMBio (especialmente la línea MIPYME-AB) estén incluidas en el POA del BCIE del 2011, y caso contrario, solicitar su inclusión.
* Utilizar las modificaciones que se recomiendan para las facilidades de Garantías Parciales y Asistencia Técnica, con el fin de que se dirijan claramente a reforzar la colocación de la línea MIPYME-AB.
* Coordinar con las oficinas de cada país del PNUD, para ofrecer conjuntamente los beneficios de CAMBio (especialmente la Asistencia Técnica) para generar proyectos bancables de alto contenido ambiental y social en las zonas prioritarias de CAMBio y PNUD (CBC y SAM).
* Mejorar las condiciones de los Facilitadores de cada país, especialmente en lo que se refiere al pago de sus honorarios en una fecha fija, no importa si entregan su reporte de actividades a la semana siguiente.
* Incrementar el presupuesto anual que se le asigna a los gastos de desplazamiento de los Especialistas a los diferentes países, así como a los desplazamientos dentro del país que realizan los Facilitadores. El enfoque de trabajo de estos dos grupos de funcionarios debe estar en el trabajo en el campo, no tanto en oficina.
* La evaluación del desempeño del trabajo de todos los funcionarios de CAMBio debe estar más basada en los proyectos que alimenten al “pipeline”, y las colocaciones que impulsen para cada línea (al menos para la MIPYME-AB y Bio-Premio, mientras se resuelven los problemas que tienen las otras dos líneas), y no tanto a estudios, seminarios, capacitaciones y otros temas que si bien son importantes, no constituyen la principal razón de ser de CAMBio.
* Hacer los ajustes pertinentes a las herramientas de calificación y monitoreo de CAMBio (especialmente la de AB y la de capacidades empresariales de MIPYMEs), para adaptarlas mejor a la realidad de los usuarios.
* Procurar realizar un estudio de los impactos ambientales y sociales que está teniendo CAMBio en el campo, mediante la contratación de una consultoría específica, que permita justificar mejor ante los donantes y la Junta Directiva del BCIE los fondos invertidos y la continuación de algunos de las facilidades (especialmente la línea MIPYME-AB y el Bio-Premio) aún después de que se termine CAMBio (más información en 6.2.8).

### 6.2.2 Programa de Garantías Parciales

Es evidente que la facilidad de “Garantía Parcial” de crédito que ofrece CAMBio no ha sido suficientemente atractiva para las IFIS y las MIPYMES. Los fondos del PNUD estuvieron disponibles desde el inicio del proyecto (US$ 2.94 MM), y para finales del 2007 ya se contaba con una propuesta de diseño por parte una firma consultora Mexicana (AgroMoney). Dentro de las principales razones por las que no se ha podido colocar destaca el hecho de que solo se puede usar para garantizar la misma colocación de la línea MIPYME-AB del BCIE. Por lo tanto, la falta de movimiento que tuvo esa línea del BCIE impidió que se pudieran otorgar también las garantías; y no se aprovechó para romper barreras de acceso al crédito por parte de las MIPYMEs en las instituciones financieras de la región, sin importar que se utilizaran fondos distintos del BCIE.

La razón principal quizás sea el hecho de que solo cubre hasta un 40% del crédito de las IFIS. Esto hace que las IFIs de todas formas tengan que seguir solicitando una garantía tradicional a sus clientes, y al final no justifiquen el costo de utilizar los avales (1.5% del monto garantizado). También influye mucho el hecho de que las garantías parciales no son un instrumento que el BCIE haya utilizado ya con las IFIs de la región, como sí sucede con la LGC, por lo que es muy difícil para CAMBio asumir la responsabilidad de abrir brecha en este sentido. Otros proyectos similares del BCIE que han buscado utilizar este producto financiero, como ARECA, han corrido con la misma suerte.

Por lo tanto, este es un producto que requiere una reestructuración total, o ser transformado en un producto distinto que pueda dirigirse hacia el mismo fin (reducir barreras de acceso al crédito) con más probabilidad de éxito. En este sentido, se plantea la posibilidad de transformar dicha facilidad en tres posibles esquemas nuevos:

a) Utilizar dichos fondos del GEF para mezclarlos con los fondos propios del BCIE y poder así ofrecer créditos MIPYME AB con tasas de interés más bajas. Esto se podría lograr usando los fondos GEF para pagar un subsidio a la IFI en la tasa de interés regular que le cobre el BCIE por la línea global de crédito. Por ejemplo, si el costo de la línea global de crédito fuera del 5,0% para la IFI, cuando la IFI coloca un crédito MIPYME AB, BCIE toma de los fondos GEF el equivalente a 1,0% para que la IFI solo tenga que pagar un 4,0% de tasa de interés (caso hipotético). Esto lógicamente, requeriría la aprobación del PNUD/GEF, pues actualmente el convenio con BCIE es que al finalizar el proyecto se logre mantener al menos un 90% de los fondos originales destinados a este rubro.

b) Mezclar dichos fondos del GEF con los fondos del BCIE, en una proporción 50/50 en cada crédito MIPYME-AB que se otorgue a las IFIs. Si los fondos del GEF se prestan a un 50% del costo de los fondos BCIE, la IFI obtendría un 25% de reducción en el costo de cada operación, con respecto al costo de los fondos BCIE. De esta forma se rebaja el costo promedio de cada operación de la línea MIPYME-AB

c) Utilizar dichos fondos del GEF para otorgar garantías parciales a las IFIS no bancarias sobre la Línea Global de Crédito que reciben del BCIE, hasta por una suma igual al monto de créditos MIPYME AB que dichas IFIS coloquen. Esto sería especialmente interesante para las IFIS no bancarias en países como Nicaragua y Honduras que están pasando por una situación difícil, pero podría extenderse a cualquier IFI de la región siempre y cuando su situación de nivel de riesgo todavía sea aceptable. Las garantías con fondos GEF serían exclusivamente para garantizar desembolsos de la línea MIPYME-AB a esas IFIs no bancarias. Si se garantiza el 100% del desembolso que el BCIE otorgue a las IFI-NB por la línea MIPYME-AB, entonces solo se podrían garantizar hasta US$ 2.94 MM en préstamos de este tipo. Si se garantiza el 50%, la cifra podría aumentar a US$ 5.88 MM.

### 6.2.3 El Bio-Premio

1. El Bio-Premio es un producto exitoso que debe mantenerse y fortalecerse. Para ello, debe entenderse, en primer lugar, como un estímulo al micro y pequeño productor. Por lo tanto, se recomienda variar los mecanismos y criterios de selección para incluir a los **clientes indirectos de las IFIS bancarias**, esto es, micro y pequeños productores que reciben los créditos de manera individual por medio de cooperativas que son los clientes primarios. Así se dejaría de castigar a MIPYMES que, con las reglas actuales, no tiene acceso a este producto financiero.
2. La entrega del Bio-Premio una vez al año perjudica a aquellos productores que completan el compromiso ambiental adquirido con el crédito muchos meses antes de la próxima entrega, lo que genera desilusión y desconfianza. Se recomienda que las entregas se realicen **dos o** **tres veces al año**, dependiendo del número de Bio-Premios por entregar. Además, cuando sea necesario, se recomienda ofrecer el transporte para trasladar a los beneficiarios al sitio de la entrega, en particular si se trata de comunidades alejadas.
3. Debe haber claridad por parte del receptor del Biopremio en cuanto a que el mismo es un reconocimiento por sus aportes al medio ambiente y la biodiversidad y no una donación. Por ello, el producto debe acompañarse con un proceso de **concientización y de educación** del productor para garantizar un mayor compromiso y el mantenimiento de las buenas prácticas en el largo plazo.
4. Las **entregas de Bio-Premio** debieran ser eventos muy visibles, donde participen funcionarios nacionales de BCIE y de PNUD, funcionarios de las IFIS, representantes de entidades gubernamentales y de los gobiernos locales, medio de comunicación, y otros. Son ocasiones excelentes para promover el Proyecto CAMBio y la adopción de prácticas productivas sostenibles. Permiten también dar visibilidad y reconocimiento a las IFIS participantes y a funcionarios públicos u otros que hayan apoyado o estén apoyando el Proyecto. Podrían realizarse recorridos demostrativos de las mejores fincas con periodistas, para lograr reportajes en medios escritos y noticieros.
5. Para garantizar la sostenibilidad financiera del Bio-Premio –más allá del Proyecto CAMBio-, se deberá realizar esfuerzos encaminados a la búsqueda de fondos adicionales a los del GEF. Ya existe en la región experiencia en esquemas de financiamiento y pago por servicios ambientales, siendo el caso de Costa Rica el más sobresaliente y consolidado. También se puede ofrecer el Bio-Premio a las empresas privadas como producto para sus programas de Responsabilidad Social Empresarial, especialmente a empresas que tengan actividades productivas en las zonas en que se entregan los Bio-Premios (hoteles, empresas agrícolas).
6. Concentrar el componente económico del BioPremio en los microempresarios finales, y el componente de imagen corporativa en las IFIs y los intermediarios grupales (asociaciones, cooperativas). Pagar publicaciones en periódicos o revistas en que se mencione la entrega del BioPremio y las empresas patrocinadoras.
7. Hacer alianzas con programas de capacitación internacionales (por ejemplo, becas ofrecidas por países europeos), para favorecer a funcionarios de las IFIs y de los intermediarios grupales que reciben el BioPremio, en lugar de entregarles dinero.
8. Dar becas de participación a los microempresarios favorecidos con el BioPremio en ferias nacionales o internacionales, en representación de su empresa o su asociación o cooperativa.

### 6.2.4 Promoción del Proyecto CAMBio

1. Dado que se cuenta con una nueva **Estrategia de Comunicación** -cuyo cronograma abarca desde mediados de 2010 hasta el 2012 inclusive- la primera recomendación se enfoca en aprovechar aquellas actividades y productos de información propuestos que mejor se adapten a las necesidades actuales del Proyecto CAMBio y que apoyen su difusión, así como la colocación de sus productos financieros y el logro de sus resultados para los dos años que faltan. La Estraegia no debiera ser una camisa de fuera: Hay que manejarla con flexibilidad para aprovechar lo más pertinente y efectivo en el tiempo que resta.
2. Los documentos de la Estrategia no dejan claro los roles que tendrán -si alguno- **funcionarios de CAMBio y del BCIE**, como los Especialistas, los Facilitadores, los Ejecutivos de Crédito, La Gerencia de país, y otros. Es importante hacer un análisis de sus perfiles, las fortalezas y limitaciones, de manera que puedan aprovecharse en la implementación de los productos y actividades de promoción, cuando se considere conveniente.
3. Es necesario tener muy claro a qué **sectores productivos prioritarios** se quiere atraer en los próximos dos años, utilizar en forma focalizada los productos promocionales, eventos y otros medios por la Estrategia de Comunicación, adaptándolos a las características y necesidades de aquellos. De esta forma puede aprovecharse mejor el tiempo y apoyar el logro de los resultados esperados.
4. Debe haber un esfuerzo conciente para la promoción de los **productos como Bio-  
   Premio y Asistencia Técnica**, de manera que estos se aprovechen mejor e impulsen la colocación de los fondos, así como la adopción de buenas prácticas de producción sostenible.
5. Debiera considerarse adaptar algunos de los productos promocionales a las características culturales, geográficas y productivas de **cada país**. Los funcionarios del BCIE en cada oficina nacional –incluyendo ejecutivos de cartera y el Facilitador- pueden ofrecer ideas y realimentación al respecto, a partir de su experiencia y conocimiento del país.
6. Es conveniente incentivar a las IFIS por medio del **reconocimiento público** de su participación en el Proyecto. Esto puede lograrse aprovechando eventos como la entrega de los Bio-Premios, la celebración del Día de la Biodiversidad, y otros. Las IFIS se beneficiarán con la oportunidad de mostrar una imagen positiva ante la sociedad, mientras que el Proyecto también se beneficiará de del trabajo de una IFI motivada y dispuesta a mayor colocación de los fondos disponibles.
7. Un producto de utilidad para comercializar adecuadamente a CAMBio es un **portafolio o capeta tipo “banco comercial”** con un diseño muy ejecutivo, información pertinente, llamativa y fácil de entender, que pueda entregarse a los ejecutivos de las IFIS para que les resulte más interesante y atractivo promocionar y vender CAMBio. Además, debe brindárseles brochure para que puedan repartirlo a los interesados.
8. Se recomienda considerar la creación de un premio o **incentivo para los ejecutivos** de las IFIS con mayor colocación en cuánto a volumen o número de clientes –siempre y cuando las reglas del BCIE y de cada IFI lo permitan. En el FDL, por ejemplo, los gerentes compiten entre sí en cuanto al volumen de colocación de CAMBIO.
9. Se recomienda contra con un **boletín mensual** que pueda compartirse con todos los actores interesados por medio del correo electrónico y que además pueda bajarse desde el sitio web. Puede incentivarse a las oficinas de país del BCIE, a las oficinas nacionales del PNUD y las IFIS a imprimir algunas copias para incrementar la difusión hacia otros posibles interesados o hacia aquellos que no tienen acceso a Internet.

### 6.2.5 Sectores de Mercado de CAMBio

No es de extrañar que el sector económico en que CAMBio ha tenido más éxito sea en el de **café sostenible**, según se muestra en la siguiente figura.

**FIGURA No. 1**

**Colocaciones Históricas por Sector**



El café, como único objeto de financiamiento o combinado con otros productos, ha significado más de dos tercios de las colocaciones históricas de CAMBio, especialmente para financiamiento de cosecha (capital de trabajo).

En Centroamérica efectivamente existen una gran cantidad de microempresas, cooperativas y asociaciones de caficultores, que han introducido desde hace años las prácticas AB dentro de sus actividades, han conseguido asesoría técnica y de mercados, se han certificado Orgánico o Comercio Justo, y han logrado conseguir financiamiento de cosechas con entidades del sector financiero. Actualmente los precios internacionales del café están altos, según señala la Organización Internacional del Café en una publicación reciente:

|  |
| --- |
| *Fuente: Organización Internacional del Café Jueves 17 de Febrero de 2011*  **El reporte de enero 2011 de la Organización Internacional del Café reseña que continúa creciendo la demanda del grano frente a una oferta escasa.**  Los precios y los movimientos del mercado del café siguen siendo dominados por los problemas del clima que afectan a muchos países exportadores. En consecuencia, los precios del café registraron nuevos aumentos durante el mes de enero, lo que refleja la actual fragilidad del equilibrio entre oferta y demanda.   El promedio mensual del precio indicativo compuesto de la OIC pasó de 184,26 centavos de dólar por libra en diciembre a 197,35 centavos de dólar por libra en enero de 2011, el nivel más alto registrado desde septiembre de 1994. En cuanto a los fundamentos del mercado, el volumen de la producción esperada en el año de cosecha 2010/11, el crecimiento dinámico del consumo mundial y los bajos niveles de inventario en el mundo, siguen favoreciendo la firmeza de los precios. |

La situación de los precios internacionales del café de los últimos años ha sido la siguiente:

**FIGURA No. 2**

**Precios Históricos de Café en el Mercado de Nueva York**



Fuente: www.cafesdemexico.com

Y los precios de los contratos futuros (2011-2012) son alentadores para ese sector:

**CUADRO No. 16**

**Precios Futuros de Café en el Mercado de Nueva York**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Reporte diario de Precios a Futuro de Café** | | | | | |
| **Bolsa de Futuros de New York (CSCE)** | | | | | |
| **(Centavos de dólar por libra)** | | | | | |
| **Contrato** |  | **Último** | **Valor** | **Variación** | **Cierre** |
| **anterior** |
| Mar-01 |  | 273.50 | SubeSubeSubeSubeSubeSubeSubeSube | 1.85 | 271.65 |
| May-01 |  | 274.45 | 1.45 | 273.00 |
| Jul-01 |  | 276.20 | 1.45 | 274.75 |
| Sep-01 |  | 276.70 | 1.90 | 274.80 |
| Dec-01 |  | 274.55 | 1.90 | 272.65 |
| Mar-02 |  | 272.00 | 2.55 | 269.45 |
| May-02 |  | 268.50 | 3.15 | 265.35 |
| Jul-02 |  | 263.50 | 3.40 | 260.10 |
| Sep-02 |  | 0.00 | N. D | 248.95 |
| **Fecha y hora de captura:** 22 de Febrero de 2011, 10:46:11 AM | | | | | |

**Fuente: www.infoaserca.gob.mx**

Aunque los datos anteriores se refieren a café arábigo convencional, los precios del café orgánico siguen la tendencia del café convencional, usualmente con una prima de precio.

Por lo tanto, pareciera que tiene sentido buscar un fuerte posicionamiento de CAMBio en el financiamiento de café sostenible en Centroamérica, procurando entender mejor cómo funciona ese mercado, quiénes son sus actores y cuándo y cómo toman sus decisiones de inversión y financiamiento. Es una estrategia oportunista que ha mostrado buenos resultados como en el caso de la relación de CAMBio con el Banco Hipotecario de El Salvador, con el cual ya se han hecho tres operaciones para el mismo fin, y que ha representado un 40% de todas las colocaciones de CAMBio.

También, aprovechando que las MIPYMEs-AB están en mejor situación, se pude procurar que los financiamientos de CAMBio no sean solo para capital de trabajo, sino también para inversión. Por ejemplo, para establecimiento o renovación de plantaciones, mejoras al beneficio, o sistemas de procesamiento final y empaque que permitan vender producto terminado (al menos en pequeñas cantidades).

Aparte de lo anterior, el EE considera que CAMBio debe realizar un esfuerzo importante en colocar recursos en el **sector turismo**, sobre todo en lugares ubicados en polos turísticos ya existentes (playas, cercanía de lagos, volcanes y parques nacionales) que tengan relación con el Corredor Biológico Centroamericano o el Sistema Arrecifal Mesoamericano. Hasta ahora CAMBio solo ha podido colocar un monto pequeño por medio de Coopealianza, que fue destinado al financiamiento de una pequeña operación turística en Costa Rica.

Es cierto que el turismo ha sufrido mucho durante la reciente crisis internacional, pero los últimos informes de la UNWTO señalan que se ha comenzado a recuperar, con lo cual CAMBio tiene una nueva oportunidad para incidir en este sector económico que es tan relevante en el tema de paisajes productivos y uso sostenible de la biodiversidad.

**FIGURA No. 3**

**Llegadas de Turistas Internacionales a Nivel Mundial**

**1990-2009, con pronóstico 2010**



Fuente: Basado en datos de la United Nations World Tourim Organization [[4]](#footnote-4)

|  |
| --- |
| *Fuente: UNWTO.* [www.UNWTO.org](http://www.unwto.org/) *18 de Enero de 2011*  *Barómetro UNWTO (Advance Release): Turismo Internacional 2010: La recuperación a distintas velocidades.*  El turismo internacional se recuperó fuertemente en 2010 según la publicación anticipada de la UNWTO, Barómetro del Turismo Mundial. Las llegadas de turistas internacionales se incrementaron en casi un 7% a 935 millones de euros, tras el descenso del 4% en 2009 - el año más afectados por la crisis económica mundial. La gran mayoría de destinos en todo el mundo ha publicado cifras positivas, suficientes para compensar las pérdidas recientes o que los acercan a este objetivo. Sin embargo, la recuperación llegó a diferentes velocidades y se debió principalmente a las economías emergentes.  A nivel mundial, el número de llegadas de turistas internacionales en el 2010 ascendió a 935 millones, 58 millones más que en el 2009, y 22 millones más que el nivel máximo antes de la crisis de 2008 (913 millones).  Las Américas se recuperaron de la caída en 2009 provocada por las penurias económicas sufridas en América del Norte y el impacto del brote de influenza A (H1N1). El retorno al crecimiento en la economía de EE.UU. ha ayudado a mejorar los resultados de la región en su conjunto, al igual que la creciente integración regional en América Central y del Sur y la vitalidad de las economías latinoamericanas. América del Sur es la que más ha crecido (10%), pero América Central y Caribe se encuentran de regreso en el nivel que estaban en el 2008.  Tras un año de la recuperación mundial en 2010, se espera que el crecimiento continúe para el sector turístico en 2011, pero a un ritmo más lento. Las previsiones de llegadas de turistas internacionales de la UNWTO es que van a crecer entre el 4% y el 5% en 2011. Diccionario - Ver diccionario detallad |

Para incidir en el sector turístico, CAMBio debe ser capaz de ser competido en precios para financiamientos a largo plazo, pues el turismo es muy intensivo en capital de inversión (construcción de cabañas, restaurante, equipos de aire acondicionado o de generación de energía, equipos para realizar deportes de aventura, equipamiento de la cocina, muebles, etc.).

Por otra parte, con el fin de evitar una concentración de riesgos en uno o dos sectores, y aprovechar otras oportunidades, se recomienda que CAMBio procure incidir más en otros cultivos sostenibles, tales como **el cardamomo**, **el cacao** y **la piña**, en que ya se dieron los primeros financiamientos. En general, se espera que los precios internacionales de los alimentos continúen altos durante el 2011, y quizás se eleven aún más cuando se dé una recuperación más fuerte de la economía internacional. Aquí también el enfoque debe ir más allá del financiamiento para capital de trabajo, para poder incluir financiamientos a 3, 5 o 10 años plazo para que se realicen inversiones en activos físicos (establecimiento de plantaciones, compra de maquinaria, etc.).

En el caso del sector **forestal**, casi todos los países de Centroamérica cuentan con bosques naturales o plantaciones que son explotadas sosteniblemente con sello IFC o con sistemas de aproximación a la certificación como los que han impulsado RA y WWF. Las operaciones de extracción y procesamiento primario se encuentran en muchos casos en manos de asociaciones de campesinos o grupos indígenas, que típicamente carecen de recursos para poder financiar el costo del plan de manejo, los planes anuales operativos y el aprovechamiento anual. Desgraciadamente las IFIS en general no los consideran sujetos de crédito ni ellos pueden aportar garantías aceptables, por lo que no han logrado constituirse como un cliente habitual de las IFIS.

CAMBio puede ayudar a modificar esta situación por medio de sus garantías parciales de crédito, pero dependerá de la permanencia de ese producto, cuyas modificaciones en todo caso se sugieren en la sección correspondiente de este Capítulo. Si CAMBio deseara colocar al sector forestal como una meta para lo que le resta de vida al Proyecto, tendría que hacerlo de la mano con las pocas IFIS que han tenido experiencia/interés en ese sector, enfocado en financiamientos de corto plazo (sobre todo ejecución de los POA anuales para MIPYMEs que ya tengan un Plan General de Manejo Forestal), y financiamiento de pequeños aserraderos. Definitivamente tendría que hacerlo en asocio con RA o WWF para que esas ONGs se encarguen del acompañamiento técnico. Es sin duda un trabajo que difícilmente el personal de CAMBio podría priorizar para los dos años que le quedan.

De la misma forma, otros sectores de alta importancia para la biodiversidad, pero que no gozan de una buena situación económica o buenos ojos entre las IFIS, como es el caso de la **pesca artesanal**, tendrían que ser atendidas por CAMBio de una forma muy oportunista y marginal.

En resumen, desde el punto de vista de los sectores económicos se recomienda:

* Continuar financiando café sostenible, pero procurar acercarse más a las cooperativas y asociaciones de productores para que conozcan de CAMBio, y tratando de que se interesen no solo en financiar capital de trabajo, sino también inversiones en activo fijo.
* Incidir más en otros cultivos sostenibles que presentan una buena situación en el mercado internacional, tales como cacao, cardamomo y piña.
* Procurar comenzar a colocar en el sector turismo, que comienza a recuperarse de la crisis mundial, que ya es conocido por las IFIS de la región, y que está en capacidad de aportar garantías reales (hipotecas y prendas).
* No priorizar, y reaccionar solo de forma oportunista, los sectores más deprimidos y que no son atractivos para las IFIS (como la pesca artesanal o los cultivos con poco mercado), o cuyos financiamientos resultan muy complejos de estructurar (como la actividad forestal).

### 6.2.6 Asistencia técnica para el desarrollo empresarial y comercial de las MIPYMES-AB

1. Debiera revisarse la denominación de **“socio técnico”** en el contexto del Proyecto. Un “socio técnico” es aquel con el que se realiza un trabajo coordinado, donde ambos aportan insumos y asumen responsabilidades, con miras a alcanzar un objetivo en común. Si en realidad lo que se necesita son proveedores de servicios de consultorías y capacitaciones, seleccionados por medio de concursos abiertos y transparentes, la nominación “socio técnico” no corresponde, ya que la relación se basa en un contrato por servicios técnicos o profesionales.
2. Se recomienda **concientizar** a los actores involucrados en las bondades de la asistencia técnica, en particular a las IFIS por ser un canal importante de distribución y las MIPYMES, como usuarios finales. Otros clientes potenciales son entidades gremiales y sectoriales (cámaras, asociaciones de productores o comerciales) y entidades públicas vinculadas a sectores productivos incluidos en el Proyecto (ver recomendaciones relacionadas con la promoción del Proyecto CAMBio).
3. La herramienta para la “**Facilidad de Intercambio para la Inteligencia de Negocios**” debiera recibir mantenimiento continuo para garantizar que la información esté actualizada y que efectivamente funcione para facilitar información, identificar oportunidades de negocios e identificar proveedores de servicios de fortalecimiento de capacidades técnicas y gerenciales para MIPYMES.
4. El Proyecto debe asegurarse de que las **gestiones** para recibir asistencia técnica y capacitación se realicen con mucha fluidez. Esto es más válido ahora, puesto que sólo restan dos años y los fondos disponibles apenas se han comenzado a aprovechar. De aquí en adelante, cualquier atraso por procedimientos burocráticos iría en detrimento tanto de los usuarios como del Proyecto en sí.
5. Si bien es cierto el costo de estudios de factibilidad, **planes de negocios**, diseño de planos arquitectónicos y otros podrían superar lo disponible por un solo usuario, se recomienda apoyar al interesado en cubrir al menos una parte del costo total. Esto podría ser muy atractivo para empresas en actividades turísticas incrementar el potencial para colocar recursos en ese segmento.
6. Se recomienda ampliar la asesoría técnica para **clientes indirectos**, puesto que dentro del esquema actual -que reconoce únicamente a los clientes directos- muchas MIPYMES quedan automáticamente excluidas de este beneficio. Otra opción es ampliar significativamente los recursos disponibles para los clientes directos, de manera que éstos puedan utilizarlos adecuadamente en beneficio de aquellos.
7. CAMBio debiera aprovechar la existencia de **organizaciones intermediarias de servicios no financieros** que trabajan con MIPYMES, con experiencia y know-how en una diversidad de temas y que podrían jugar roles importantes en difusión, pre-calificación de posibles participantes, capacitación, asesoría técnica y otros. Aunque algunas se están incorporando a trabajar con CAMBio o están en proceso de negociación, se recomienda establecer una estrategia clara para seleccionar las más atractivas y atraerlas al ámbito de acción del Proyecto. Debiera darse prioridad a aquellas con experiencia práctica en los sectores de CAMBio y que ya cuenten con esquemas exitosos de capacitación y asistencia técnica. Estas organizaciones también pueden jugar un rol en el tamizaje de MIPYMES de su sector y área geográficas correspondiente, lo que será más efectivo que el modelo propuesto originalmente en el ProDoc.
8. Hay que fortalecer aquellos aspectos técnicos que generen oportunidades de mercado. Por ejemplo, la adquisición de una **certificación** puede abrir de inmediato nuevas opciones comerciales a las PYMES al pasar a ser elegibles por parte de compradores interesados. No hay que descartar el apoyo a certificaciones ya asignadas, puesto que para las MIPYMES calificar para una certificación puede ser un proceso caro y complejo, pero también lo es su mantenimiento en el largo plazo. Esto pasa por establecer alianzas con socios técnicos que puedan apoyar a los interesados en el cumplimiento de los requisitos para aplicar a certificaciones (café, turismo, agricultura orgánica, otras). No se recomienda, sin embargo, amarrar el cumplimiento de un compromiso ambiental dentro de CAMBio a la obtención de una certificación, puesto que esto condiciona el mismo a un tercero (el certificador). En este caso, es más práctico seleccionar algún indicador específico que pueda servir tanto para el cumplimiento con el Proyecto como con la certificación.
9. Si bien ya se ha venido trabajando un poco en esto, se recomienda incrementar la participación de las PYMES en **rondas de negocios**, ferias empresariales en el país e incluso en ferias internacionales fuera de la región, dado el potencial de este tipo de eventos para incrementar las oportunidades comerciales y los volúmenes de ventas.
10. Se recomienda replicar donde aplique el **modelo de FDL-Nitlapan**, de acompañamiento técnico al productor en la implementación del compromiso ambiental adquirido con el crédito. Este abordaje hace al productor partícipe del proceso, le comparte información y conocimiento y lo concientiza acerca del impacto socioambiental positivo de las buenas prácticas. Es una oportunidad para apoyar al productor más allá de los indicadores de monitoreo, en temas de producción, administración y comercialización, o para enfrentar problemas concretos (enfermedades y plagas, establecimiento de cultivos, otros). Este modelo podría fortalecerse por medio de capacitaciones específicas en algún tema prioritario de fortalecimiento técnico o incluso empresarial.
11. En términos generales, se recomienda identificar las experiencias más productivas y ejemplares en el tema de asistencia técnica y empresarial y de alianzas con socios técnicos claves, de manera que las mismas puedan compartirse con otros países de la región o con otras IFIS y puedan replicarse. Esto vendría también a fortalecer el apartado de lecciones aprendidas y su difusión en la región (Resultado 4).
12. Debieran revisarse las opciones para realizar un trabajo en conjunto con las Áreas de cada **oficina de país del PNUD**, para aprovechar estos recursos apoyando proyectos de mutuo interés.

### 6.2.7 El Ambiente Habilitador

En relación al Ambiente Habilitador, en EE ofrece las siguientes recomendaciones:

1. El Proyecto CAMBIO debiera **redefinir su rol** en la mejora del marco de política para las MIPYMES-AB. Más que liderar un proceso nacional en cada país, asumiendo la conducción de una comisión interinstitucional, el Proyecto debiera acompañar procesos que ya estén estructurados y dentro de los cuáles se pueda insertar el tema. Este punto es muy relevante, puesto que CAMBio no debiera asumir la responsabilidad de alcanzar indicadores y metas que dependen de terceros y sobre los cuáles hay muy poco control.
2. Es necesario **redefinir los actores claves** con los que se debiera estar trabajando. Actualmente, el Resultado 3 define como sus actores de interés a la CCAD y a ministerios de los países participantes. En el PRODOC se parte de la premisa de que la CCAD facilitaría su red de conexiones con entidades de los estados participantes, así como a programas sectoriales. Es evidente que, hasta ahora, aquella entidad ha estado ausente de todo el proceso. En la práctica, si bien es cierto la política la define en gran medida el Estado, en el proceso hay otros actores de la sociedad civil, las ONGs y el sector privado que juegan un rol importante en proponer, realimentar, validar y hasta en oponerse cuando consideran que la legislación, la reglamentación o la política afectan sus intereses. Pueden incluirse organizaciones no gubernamentales especializadas con conocimiento técnico, experiencia en procesos legislativos y redes de relaciones. A manera de ejemplo, CEDARENA en Costa Rica, ha orquestado discusiones nacionales en torno al tema de legislación en recurso hídrico e incluso ha presentado legislación sobre ese tema. También pueden incluirse cámaras gremiales (UCCAEP en Costa Rica, que cuenta con diferentes comisiones que revisan y realimentan todos los proyectos de ley y reglamentos pertinentes a sus sectores) y organizaciones sectoriales (CONIMIPYME en Nicaragua, juega un rol activo en la realimentación de legislación en MIPYMES, financiera y otras). Estas organizaciones suelen contar con estructuras más flexibles y además interactúan constantemente con funcionarios públicos, medios de comunicación y otros, ya que tienen su red de relaciones establecida, así como sus mecanismos de participación, de discusión y hasta de presión.
3. Hay que definir el tipo de **conducción** que se requiere. La salida del Especialista en Política de CAMBio deja un vacío y sus responsabilidades no debieran recargarse ni en la Dirección del Proyecto ni en los facilitadores de país. Se recomienda analizar la posibilidad de llenar esa vacante. Para ello se requiere de una persona dinámica, con facilidad para las relaciones humanas, conocimiento en legislación (políticas, leyes, reglamentos), experiencia práctica en procesos legislativos, elaboración de decretos, estrategias de biodiversidad, u otras, y experiencia en trabajo de gestión interinstitucional e intersectorial (ONG ambientalistas, sector cooperativo, empresa privada).
4. Debiera revisarse la **estrategia de trabajo**. Es obvio que la creación de comisiones interinstitucionales no está facilitando significativamente procesos de modificación del ambiente habilitador. Para lograr un mayor impacto durante la vida del Proyecto, debieran aprovecharse los espacios de discusión ya existentes. Por ejemplo, en Costa Rica, la Comisión Nacional para la Gestión de la Biodiversidad –CONAGEBIO- reúne tanto a entidades del Estado como a sectores sociales y productivos y su responsabilidad es dar insumos al Gobierno en política de biodiversidad. Pese a su importancia, este órgano mixto nunca ha sido abordado por CAMBio.
5. El **ámbito** para este Resultado 3 es muy amplio, ya que incluye muchos países, sectores productivos y posibles actores. Más que apuntar en todas direcciones, se recomienda seleccionar unas pocas batallas que se puedan ganar, abrir pocos frentes y realizar un trabajo más focalizado, con pocos temas prioritarios, definidos por la urgencia de remover barreras, por la disposición de actores de interés identificados (un grupo que ya esté trabajando pero pueden aprovechar el apoyo de CAMBio), o por oportunidades del mismo mercado (buenos precios internacionales, nuevos tratados comerciales, otros).
6. Es necesario revisar el Marco Lógico en cuanto a **productos, indicadores y metas**, sin comprometer al Proyecto CAMBio a consolidar productos que dependen en gran medida de otros actores que son quienes toman o entorpecen las decisiones. En este informe se sugieren algunas de esas modificaciones.
7. Cuando sea necesario, es posible dar **contenido económico** a algunos de los procesos que se apoyen, por medio de recursos del Fondo de Asistencia Técnica sectorial, como ya se ha hecho en Nicaragua. Esto permitiría también construir capacidades y apoyar la sostenibilidad del proceso más allá de CAMBio.

### 6.2.8 El Monitoreo de los impactos AB

1. En primer lugar, no tiene sentido exigir que realice un monitoreo de impactos sobre la conservación de la biodiversidad a un instrumento que no tiene esa capacidad. Se propone entonces redefinir **el enfoque** del instrumento actual con base en su verdadera utilidad: a) Facilita la elegibilidad de inversiones AB, b) Orienta la selección de compromisos ambientales de los participantes hacia buenas prácticas de producción sostenible, y c) lleva un registro de las acciones adoptadas, así como de su nivel de cumplimiento.
2. Es necesario redefinir los **usuarios** del instrumento y **separar lo técnico de lo financiero**. Por ejemplo, aspectos de capacidad de pago y financieros debieran dejarse en manos del gerente o ejecutivo, según lo tenga establecido la IFI. Sin embargo, la selección de criterios de elegibilidad y los indicadores de impacto para el monitoreo podrían asignarse a peritos agropecuarios de la IFI o del socio técnico, cuando aplique, ya que ellos son más confiables y exactos con los datos y son quiénes van al campo. En la práctica, esto ya se está dando en algunas de las IFIS entrevistadas.
3. Se recomienda **rediseñar y validar** los contenidos del instrumento mediante la contratación externa de un asesor/empresa cuya especialidad no sea en biodiversidad, sino en temas de investigación de mercados y comunicación, que deberá reducir significativamente la extensión y el nivel de complejidad del instrumento (disminuir la lista de preguntas), eliminar repeticiones innecesarias, simplificar la redacción, uniformar unidades de medición), de manera que quede a satisfacción de los usuarios sin afectar los aspectos relevantes para los objetivos del proyecto. Para la validación, se propone realizar grupos focales con usuarios,que permitan poner a prueba y realimentar la nueva propuesta de instrumento de forma independiente. Se espera que una simplificación de la herramienta contribuirá a reducir el número de errores cometidos por los usuarios y agilizará los procesos de corrección por los administradores del instrumento.
4. Hay que **romper la dependencia del trabajo en línea** para apoyar a aquellos usuarios que no tienen acceso a Internet o que están en comunidades donde el ancho de banda es insuficiente: Una opción podría ser que el instrumento se complete directamente en el computador y que luego la información se suba de una sola vez. Otra opción es que, si la conexión se cae, la información ingresada pueda ser recuperada por el usuario una vez que se vuelva a conectar.
5. Tanto los criterios de elegibilidad como los indicadores de seguimiento debieran **seleccionarse de manera conjunta** entre el técnico y el productor, de tal manera que las necesidades y posibilidades de este último sean tomadas en cuenta. Esto permite también concientizarle acerca de los propósitos del Proyecto CAMBio, así como del impacto positivo que sus propias actividades tienen en el campo. Este enfoque ha sido muy efectivo en el caso de Nitlapan y su equipo de técnicos, en Nicaragua.
6. Cualquier impacto positivo sobre la biodiversidad de un proyecto como CAMBio pasa por una transformación en la mentalidad de la gente, en la forma de hacer las cosas y en el paradigma de producción en la finca. Esto es lo que, a fin de cuentas, va a determinar su éxito en el mediano y largo plazo. En este sentido, se propone que en lo que resta del Proyecto se realice una serie de **estudios de casos demostrativos (grupos de fincas o localidades)** en unidades geográficas concretas donde la colocación de créditos se esté dando activamente, de acuerdo con las zonas biogeográficas prioritarias definidas para el Proyecto (en relación a CBM y SAM). Estos estudios combinarán tanto variables cuantitativas como cualitativas, incluyendo tipos, escala y distribución de las mejoras, así como la percepción de productores y sus familias en cuánto a los cambios ambientales positivos que observan en sus fincas desde el inicio de las inversiones. También podrán determinarse otros impactos socioeconómicos positivos de las mismas inversiones (por ejemplo, nuevas fuentes de ingresos, disminución de costos por disponibilidad de insumos, acceso a frutas en la finca). Esta información puede servir de apoyo para prever los impactos positivos sobre la biodiversidad que esta iniciativa tendrá en el mediano y largo plazo. Se sugiere que este trabajo pueda ser asumido por entidades técnicas con experiencia en ese tipo de sistematizaciones y que se contemple la opción de financiarlo con recursos del Fondo de Asistencia Técnica.

### 6.2.9 Gestión con adaptación (Proyecto CAMBio/BCIE)

1. La ampliación acordada del plazo del Proyecto CAMBio hasta diciembre de 2013 es necesaria para consolidar los logros alcanzados, poner más esfuerzo en aquellos aspectos que están rezagados, realizar los ajustes que se necesiten y garantizar un final de Proyecto con un nivel mucho mayor de desempeño.
2. CAMBio necesita una herramienta de monitoreo específica para el “pipeline” de sus diferentes líneas, es decir, una herramienta que le permita visualizar rápidamente los proyectos que se identifican en campo y su evolución hasta que llegan a desembolsarse. Esto le permitirá tener un mejor control del trabajo de generación de cartera efectuado en campo (no en oficinas centrales de BCIE) por el equipo de Especialistas y Facilitadores de CAMBio.
3. CAMBio debiera poner más atención a los actores involucrados y escuchar lo que tienen que decir acerca de su experiencia con el Proyecto, tanto los aspectos positivos como los negativos. Esta apertura a la realimentación podría ayudar a identificar las áreas de mejora y hacer los ajustes necesarios, cuando apliquen. También podría contribuir al proceso de identificación de lecciones aprendidas.
4. Es recomendable mayor presencia y comunicación del Coordinador Regional con los países, no solo a nivel de funcionarios del BCIE, sino, principalmente, por el contacto directo con actores involucrados claves, como IFIS, MIPYMES y socios técnicos. Esto le permitirá recabar información relevante de primera mano, de utilidad en el proceso de gestión con capacidad de adaptación y de toma de decisiones.
5. Dentro del BCIE debiera darse mucha relevancia al Proyecto CAMBio, dado que el mismo genera experiencia, información e imagen útil para ir logando la trasnversalización del tema ambiente en todas las operaciones del BCIE. En este contexto, su importancia en el largo plazo puede ser muy relevante por sí mismo y por su impacto en otros procesos institucionales.
6. El público interno del BCIE es muy importante. Debiera darse énfasis a las actividades de promoción y de relaciones públicas destinadas al posicionamiento interno del Proyecto CAMBio. Por ejemplo, podrían darse charlas a funcionarios de otras divisiones claves de BCIE, así como al mismo Directorio y a los asistentes de las Direcciones.
7. Muchas IFIS trabajan también con otras entidades y otros fondos y, por tanto, pueden comparar procedimientos y requisitos y darse cuenta de que trabajar con BCIE es muy complejo. Por tanto, el énfasis de CAMBio debiera ser no sólo en reducir barreras, sino también en evitar la creación de nuevos obstáculos financieros u operativos. En la medida en que las reglas del BCIE lo permitan, CAMBio debiera simplificar procesos, ser menos engorroso y maximizar la eficiencia.
8. Los Especialistas tienen una gran oportunidad para realimentarse y realimentar el Proyecto por medio de visitas al campo y de entrevistas con productores, peritos, funcionarios de las IFIS y otros. Esto les permitirá un mayor enfoque en los clientes y usuarios de los créditos.
9. En este momento, cuando CAMBio está en la recta final, es fundamental que los Especialistas apoyen más a los Facilitadores en el trabajo de campo con las MIPYMES, y en la utilización de la línea de Asistencia Técnica para estructurar propuestas de financiamiento por parte de las MIPYMES individuales o grupales. Esto, por supuesto, tendrá que realizarse mediante el trabajo conjunto con un amplio grupo de instituciones, firmas y profesionales individuales que ya realizan trabajo de consultoría en los sectores meta. Esta labor de campo deberá estar especialmente orientada a temas de fortalecimiento empresarial y comercial de las MIPYMEs-AB, y en menor medida a temas de biodiversidad.
10. Los Facilitadores debieran ejercer un rol más operativo y asumir mayores responsabilidades en la desconcentración de procesos, participando de la toma de decisiones oportunas en la gestión de créditos y colocación de fondos en negocios AB, colaborando con el Gerente de País y sus ejecutivos de crédito. Debieran también contribuir a fortalecer una relación directa entre el BCIE y los clientes finales, y no sólo con las IFIS. Los Facilitadores, además, debieran ser evaluados con base en su gestión y los resultados obtenidos.
11. Hay experiencias de éxito y de desaciertos del Proyecto CAMBio en cada uno de los países. Debieran identificarse estas experiencias y promover la fertilización cruzada entre países por medio de eventos de intercambio (talleres, giras demostrativas) y fortalecer la oferta CAMBio en diferentes contextos. Estas actividades podrían ser de enorme utilidad tanto para los ejecutivos de cartera del BCIE como para los facilitadores. Incluso, podrían servir de motivación a funcionarios de IFIS. Podrían financiarse con fondos del Programa de Asistencia Técnica. Ya se han realizado un par de intercambios de este tipo.
12. Se recomienda aprovechar el conocimiento y experiencia de los ejecutivos BCIE en cada país para que ellos participen de las capacitaciones a los ejecutivos de las IFIS en temas de CAMBio, lo que podría contribuir a facilitar la identificación de posibles negocios a financiar, así como a un cambio de actitud y de cultura en el ejecutivo IFI. Además, podría servir como un catalizador del proceso.

### 6.2.10 Mayor incorporación de las oficinas de país del PNUD

En términos generales, la alianza entre PNUD y BCIE en el contexto del Proyecto CAMBio es una apuesta interesante, ya que se trata de dos organizaciones con marcos de referencia y trabajos diferentes, el BCIE en lo financiero y el PNUD en desarrollo humano y ambiente. La Oficina de País de Honduras supervisa el día a día, y debe existir una retroalimentación constante en la operación del proyecto, mientras que la Unidad de Coordinación Regional PNUD-GEF es responsable de la supervisión general, para que el mismo contribuya con los beneficios ambientales globales. Sin embargo, en las otras oficinas de país se conoce muy poco acerca del avance en la implementación del Proyecto. Durante la Misión a Tegucigalpa, el EE recibió la solicitud de consultar las oficinas de PNUD en cada uno de los cinco país, conocer la percepción acerca de CAMBio e identificar algunas recomendaciones prácticas, si las hubiesen, de cómo lograr una mayor inserción del PNUD en el proceso. En este contexto, las siguientes recomendaciones recibidas de las oficinas de país se plantean para ambas instituciones, BCIE y PNUD, con el propósito de fomentar mayor colaboración e interacción, en función del Proyecto CAMBio. También algunas de estas recomendaciones son del EE:

1. Establecer canales de comunicación explícitos y fluidos entre funcionarios del Proyecto CAMBio y funcionarios del PNUD en cada uno de los países. Se sugiere un taller corto o reunión de trabajo donde funcionarios claves puedan conocerse, exponer sus actividades y establecer un vínculo o relación. Por supuesto, esto variará dependiendo de las condiciones de interacciones ya existentes o no de cada país.
2. Realizar un ejercicio conjunto BCIE-PNUD en cada oficina de país del PNUD para identificar en qué proyectos específicos de las diferentes Áreas: a) CAMBio podría complementar o fortalecer actividades, orientando el crédito hacia beneficiarios en común; b) los proyectos podrían apoyar la promoción de CAMBio entre sus beneficiarios, ya sea directamente o facilitando sus bases de datos. Con base en el ejercicio realizado, establecer acciones concretas, con responsables y plazos, y llevarlas adelante.
3. El Proyecto CAMBio debiera lograr un mayor alineamiento con las agendas y prioridades de los gobiernos. Esto ayudaría a aumentar el interés por parte de las oficinas de país del PNUD.
4. Enfocar la inserción de CAMBio en los proyectos del PNUD principalmente en el uso de la línea MIPYME-AB del BCIE en las zonas prioritarias del trabajo del PNUD en la región, pues esta línea es la que más posibilidad tiene de permanecer aún después de que termine CAMBio.
5. PNUD puede apoyar la institucionalización del Bio-Premio dentro del BCIE, colaborando con éste en la búsqueda de fondos no-reembolsables adicionales para financiar un nuevo periodo de cinco años.
6. Colaborar con el monitoreo del impacto social y en biodiversidad que los financiamientos de la línea MIPYME-AB tengan en las zonas prioritarias del trabajo de PNUD en cada país.
7. Explorar opciones para realizar un trabajo en conjunto PNUD-BCIE en el aprovechamiento de los fondos del Programa de Asistencia Técnica, apoyando proyectos o iniciativas de mutuo interés.
8. Aprovechar la imagen y capacidad del PNUD para apoyar iniciativas en que participe CAMBio que correspondan con los ejes de trabajo del PNUD en cada país.
9. Incorporar a funcionarios del PNUD en actividades de CAMBIO, como la entrega del Bio-Premio y compartir el crédito por los logros alcanzados.

### 6.2.11 Productos del Marco Lógico del Proyecto CAMBio

Seguidamente se presenta una tabla resumen con las recomendaciones sobre el tratamiento futuro de los Resultados y productos de CAMBio contenidos en el Marco Lógico.

**CUADRO No. 17**

**Revisión y Propuestas al Marco Lógico**

| **Resultado/Producto** | **Acción Recomendada** | **Justificación** |
| --- | --- | --- |
| **Resultado 1: El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a PYMEs para el desarrollo de actividades de negocios amigables para la biodiversidad.** | | |
| **Producto 1.1:** Mayor conciencia es generada entre instituciones financieras, acerca de oportunidades potenciales de mercado para prestar a MIPYMEs-AB, incluyendo información de proyectos específicos bancables. | Continuar con este Producto. Revisar y alinear mejor indicador, meta y mecanismos de verificación, según se analiza en apartado 3.1.3) | Utilizar a los Facilitadores y a los Especialistas de CAMBio para realizar visitas a MIPYMEs dirigidas a la formulación de planes de inversión generales, con los cuales las MIPYMEs puedan construir sus solicitudes de financiamiento. **Se recomienda priorizar unos pocos sectores económicos AB.** |
| **Producto 1.2:** El proyecto establece una facilidad de garantía de riesgos y está siendo utilizada por los bancos para reducir los riesgos de prestar a las MIPYMEs-AB. | Sustituir las garantías parciales de riesgo por otro programa de estímulo a la generación de créditos AB. | Las garantías parciales son un producto financiero que todavía no se conoce bien en la mayoría de países de la región, y los fondos del GEF podrían usarse de una forma más efectiva para facilitar la concesión de créditos AB.. |
| **Producto 1.3:** Los enfoques de préstamos basados en flujos de caja, son aceptados y están siendo usados por los bancos para prestar a MIPYMEs-AB. | Eliminar este Producto. | Es muy difícil, en un entorno de mayor regulación financiera y cuando aún no se ha salido de la crisis internacional, pretender que las entidades financieras suavicen sus requerimientos de garantías al punto de depender completamente de los flujos de caja. La LGC del BCIE además no promueve que esto suceda. |
| **Producto 1.4:** Una facilidad de premio de biodiversidad está ayudando a instituciones no bancarias a ampliar el préstamo a microempresas AB, a tasas de interés suficientemente rentables para los prestadores y que los prestatarios pueden pagar. | Continuar con este Producto, pero no pretendiendo que el Bio-Premio modifique los requerimientos mínimos que piden las IFIS a las MIPYMEs-AB, sino con otros propósitos. | El Bio-Premio ha demostrado que es importante para estimular principalmente a las MIPYMEs-AB, no tanto a las IFIS. El premio es, desde el punto de vista económico, más significativo para las MIPYMEs, y además las estimula a realizar monitoreo de biodiversidad y entregar información sobre ello a las IFIS y al BCIE. Para las IFIS no bancarias puede convertirse en un reconocimiento sin contenido económico. |
| **Producto 1.5:** Se desarrollan productos de financiamiento a la medida para situaciones de préstamos estandarizados. | Continuar con este Producto, pero modificarlo para evitar sugerir que los bancos tengan que realizar ajustes radicales a sus productos financieros. | Las IFIS ya cuentan con productos financieros y líneas de crédito que pueden modificarse para que se ajusten mejor a las necesidades de las MIPYMEs-AB. Lo que falta es más acompañamiento a las MIPYMEs-AB para estructurar sus solicitudes de financiamiento. No es dable esperar que los bancos comiencen a realizar operaciones de quasi-capital en este sector. |
| **Producto 1.6:** Personal y recursos organizacionales del BCIE y de las instituciones financieras involucradas, fortalecidos para la gestión mejorada del financiamiento AB. | Continuar con este Producto, sobre todo con las oficinas del BCIE en la región, y con las IFIS que ya han firmado acuerdos con CAMBio. | Será necesario transmitir a las oficinas nacionales del BCIE y a las IFIS los principales logros del Proyecto y las modificaciones que se le introduzcan después de la Evaluación de Medio Término. También, dada la rotación de personal en las IFIS, continuar la capacitación en el potencial de los mercados AB, en el procedimiento de aprobación de la sublínea AB, y el mantenimiento del monitoreo de las variables de biodiversidad. |
| **Producto 1.7:** La herramienta para aprobación de préstamos que incluye criterios de biodiversidad es empleada por IFIS en sus procedimientos de aprobación. | Continuar con este Producto, pero modificar significativamente la herramienta de CAMBio. | La herramienta que sirve para calificar y monitorear las variables de biodiversidad debe ser modificada para hacerla más sencilla de manejar por el personal de las IFIS, que no es experto en biodiversidad ni cuenta con información completa y adecuada. |
| **Resultado 2: MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios.** | | |
| **Producto 2.1:** PYMEs-AB que potencialmente podrían necesitar financiamiento de biodiversidad son identificadas y se incluyen en base de datos empleada por IFIS. | Se recomienda revisar la calidad de la información ingresada y su verdadera utilidad en cuanto a generar para las IFIS nuevos clientes para colocar fondos de CAMBio. Si se considera que sigue siendo un insumo válido, debiera difundirse su existencia y modo de ingreso/uso entre los usuarios potenciales. | Se determinó que la base de datos no está realizando un aporte significativo de generarle a las IFIS nuevos clientes para colocación y, así, apoyar en la consolidación de financiamiento crediticio AB. |
| **Producto 2.2:** Concientización de PYMEs-AB potenciales identificadas en relación a mercados verdes y otras oportunidades amigables con la biodiversidad, y de las nuevas oportunidades de préstamos disponibles para inversiones relacionadas. | Se recomienda revisar las recomendaciones para la Promoción del Proyecto CAMBIO (ver apartado 6.2.4), así como la nueva Estrategia de Comunicación, y prioriza acciones tomando en cuenta que solo quedan dos años, priorizando públicos meta relevantes y seleccionando acciones y productos focalizados. | Según se explicó en apartado 3.1.3, en la práctica, el Proyecto se ha dado cuenta de que es mejor trabajar con productos de información más específicos y focalizados. El indicador no se separa el “conocimiento” acerca del Proyecto del interés por aprovecharlo. Hay otros factores que influyen. La línea de base no aporta mayor cosa en relación al punto de partida y la fuente de verificación es costosa y requiere de un diseño cuidadoso y de una aplicación que incluya a PYMES que se encuentran en el campo y probablemente no tienen acceso a Internet y correo electrónico. Además, la cultura del productor tampoco favorece responder a encuestas por ese medio. |
| **Producto 2.3:** Mejorada la capacidad técnica de PYMEs con ideas viables para el desarrollo de negocios AB por medio de un PACT (Programa de Asistencia en Capacidades Técnicas). | Revisar la meta, indicador y medio de verificación para hacerlo más realista y efectivo. Hay que recordar que el fín último debe ser apoyar la colocación de los fondos del Proyecto y el fortalecimiento de las capacidades de las MIPYMES en temas de conservación y uso sostenible de la biodiversidad. | Según se explica en 3.1.3, este esquema de trabajo es rígido, no ha funcionado y deja por fuera a muchos actores de interés. Debiera aprovecharse mejor la diversidad de oferentes técnicos, incluyendo organizaciones de servicios no financieros. De hecho, la narrativa menciona a unos pocos socios de muy alto perfil, obviando otras opciones. Además, la meta va más allá, proponiendo que “el 100% de las PYMES-AB en la base de datos tengan acceso a una revisión inicial. Este proceso de “screening” para toda la base de datos no es factible. Además, es una actividad que, per se, no garantiza el éxito del Proyecto, que podría tener mayores oportunidades trabajando con grupos focalizados. |
| **Producto 2.4:** Son desarrolladas habilidades para planificar y administrar negocios por medio de un programa de apoyo PACE (Programa de Asistencia en Capacidades Empresariales). | Se recomienda fortalecer la oferta de oportunidades de capacitación y fortalecimiento empresarial, como parte del Fondo de Asistencia Técnica y de la mano con 2.3. Al igual que en 2.3, hay que recordar que el fín último debe ser apoyar la colocación de los fondos del Proyecto y fortalecer las capacidades de las MIPYMES. | En la práctica, no existe el programa con énfasis empresarial que aquí se plantea dentro del Proyecto CAMBio. Más bien, se incluyen temas empresariales en los productos del Fondo de Asistencia Técnica. |
| **Producto 2.5:** Enlaces de mercado mejorados a lo largo de la cadena de proveedores. | Debiera mantenerse pero enfocar mayores esfuerzos en el logro de este resultado. | Es un tema de mucho potencial pero necesita trabajarse con atención, identificando diferentes eslabones de la cadena. |
| **Producto 2.6:** Información de mercados de productos y servicios AB diseminada a PYMEs por medio de un mecanismo de intercambio de información. | Mantener este resultado pero fortalecer acciones en difundir información ya generada y activar el funcionamiento del FILIN en el menor tiempo posible. Esto es importante para aprovechar los dos años que restan. | Ya existen tres estudios, para cacao, pesquería sostenible y turismo sostenible. También, está en proceso de diseño una Facilidad de Inteligencia de Negocios, FILIN. Este producto podría fortalecerse trabajando con entidades de servicios no financieros que ya tienen información de mercados para sectores específicos, así como con entidades con experiencia y contactos con toda la cadena, como es el caso de Rainforest Alliance. |
| **Producto 2.7:** Crecimiento en la demanda de mercado para productos y servicios AB seleccionados. | Revisar a la luz de los argumentos presentados en este informe. | El énfasis del indicador es el mercado interno. El EE argumenta que es el mercado el que dicta hacia qué productos y servicios AB hay que enfocarse y los resultados dejan claro que se trata del mercado internacional. |
| **Producto 2.8**: Alianzas establecidas entre las PYMEs-AB potenciales y la comunidad de investigaciones para el desarrollo y mercadeo de nuevos productos AB. | Eliminar o revisar a la luz de los argumentos presentados en este informe. | Tal y como lo demuestra el Proyecto INBio-BID, Estos procesos son escasos, sumamente caros, lentos y requieren de acceso a tecnología y de mercadotecnia. Si se está hablando de productos con valor agregado y potencial de mercado, este esquema va más allá del propósito de CAMBio. |
| **Resultado 3: Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales.** | | |
| **Producto 3.1:** Revisión de políticas, legislación y regulaciones y formulación de recomendaciones de reformas. | Revisar el producto, indicadores, metas y aliados actuales y potenciales. Podría combinarse en un solo producto junto con 3.2 y 3.3. | Se considera que lograr recomendaciones a nivel legislativo y reglamentario depende muchísimo de otros factores y de actores que están fuera del control de CAMBio. El énfasis debiera ser el apoyo a procesos ya existentes, tanto públicos como de la sociedad civil, sin comprometer a CAMBio. Esto permitiría ceder la responsabilidad a otros actores, mientras se ofrece un apoyo o acompañamiento a un perfil más bajo. |
| **Producto 3.2:** Las recomendaciones son formuladas y el apoyo proporcionado para la introducción de incentivos fiscales. | Revisar el producto, indicadores, metas y aliados actuales y potenciales. | Se considera que la identificación de incentivos depende muchísimo de otros factores y de actores que están fuera del control de CAMBio. El énfasis debiera ser el apoyo a procesos ya existentes, tanto públicos como de la sociedad civil, sin comprometer a CAMBio. Esto permitiría ceder la responsabilidad a otros actores, mientras se ofrece un apoyo o acompañamiento a un perfil más bajo. |
| **Producto 3.3:** Apoyo proporcionado para la adopción e implementación nacional de reformas recomendadas de políticas, legislación, regulaciones, e incentivos. | Revisar el producto, indicadores, metas y aliados actuales y potenciales. | No hay ninguna garantía de que cualquier propuesta de CAMBio llegue a consolidarse en la forma de una ley, reglamento o incentivo. Se recomienda revisar con base en los argumentos anteriores (3.1, 3.2). |
| **Resultado 4: Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3.** | | |
| **Producto 4.1:** Sistema avanzado de monitoreo para a) medición del impacto de biodiversidad, b) medición continua de indicadores del proyecto, y c) destilación de lecciones aprendidas, incluyendo el desarrollo de las PYMEs-AB y de IFIS AB | Continuar con este Producto, pero modificarlo para que el sistema de monitoreo de indicadores sea más sencillo. | Es conveniente revisar la herramienta que usan las IFIS y CAMBio para el registro y monitoreo de variables ambientales y sociales. Las lecciones aprendidas es muy difícil que se carguen en el sistema informático de forma “automática”. Es mejor diseñar cuestionarios breves que se aplicarían directamente por parte de los Facilitadores y/o del Especialista correspondiente a cada IFI y a una muestra de MIPYMEs-AB, quizás una vez al año. |
| **Producto 4.2:** Se establecen sistemas de gestión adaptables para incorporar continuamente ajustes basados en las lecciones aprendidas del sistema de monitoreo. | Continuar con este Producto, pero modificarlo para mejorar el sistema de información para la toma de decisiones. Revisar la meta y el indicador. | Como se explicó en 1.3.1, ni la narrativa ni el Marco Lógico ofrecen mucha luz acerca de qué se trata, mientras que el indicador restringe este producto a una “revisión bianual del marco del proyecto y su estrategia de implementación, con base en el sistema de monitoreo”.  Se recomienda implementar un sistema de recopilación, análisis y resumen de dos o tres páginas que se produzca mensualmente con base en la información contable del sistema (colocación y recuperación de los financiamientos a IFIS), estado del pipeline en cada país, y medición de variables de biodiversidad y sociales. También, que compare el avance de la colocación real contra los Planes Operativos Anuales y las metas del Marco Lógico, así como el avance en otros resultados y productos principales del Proyecto. |
| **Producto 4.3:** Diseminación regional de las lecciones del proyecto, incluyendo las mejores prácticas para el desarrollo de PYMES AB. | Continuar con este Producto | Es importante sistematizar los boletines trimestrales de CAMBio, para que efectivamente se emitan y envíen todos los trimestres, y programar la realización del primer taller internacional. Es especialmente importante que el Coordinador de Cambio recorra la región dando a conocer los logros a la fecha, y las modificaciones que finalmente se introduzcan en CAMBio. |

# ANEXOS

## Anexo 1: Plan de trabajo

**Arreglos preliminares**

Los miembros del EE firman sus correspondientes contratos. Inmediatamente, se facilita el Plan de trabajo y el cronograma correspondiente y se solicita el primer desembolso, según contratos.

**Revisión y análisis preliminar de documentos**

Se revisan los documentos proporcionados por el Equipo de Implementación del Proyecto (EIP) de CAMBio. Es importante que, de la siguiente lista, se indique al EE aquellos que son prioritarios de revisar antes de la misión a Tegucigalpa y se faciliten, ya sea en formato duro o digital. La lista facilitada en los TdR incluye:

* + Project Document (PRODOC);
  + Project implementation Reports (PIR’s) for 2007, 2008 and 2009;
  + Project quarterly progress reports;
  + M & E Operational Guidelines, all monitoring reports prepared by the project;
  + Financial and Administration guidelines;
  + Atlas Reports (such as the AWP and Project Budget Balance report)
  + Annual External Audit reports for 2007 and 2008
  + CABEI’s Comptroller report 2007-2008

También se tomarán en consideración los siguientes documentos:

* + **Project operational guidelines, manuals and information management systems;**
  + **Minutes of Project Steering Committee and other project management meetings;**
  + **Inception Report;**
  + **Biodiversity Investment Guidelines;**
  + **Program to Support Biodiversity Friendly SMMEs;**
  + **Partial Credits Guarantee Program;**
  + **Biodiversity Benefits Generation Award (BIO-Premio)**
  + **CAMBio Technical Assistance Fund**

Todos los documentos y reportes serán proporcionados al Equipo Evaluador por el EIP. En conjunto, el EE decidirá con el EIP cuáles de estos documentos serán facilitados con anticipación a la primera misión del EE al PNUD y al BCIE en Tegucigalpa y cuáles serán recibidos o presentados para examinarse durante esa misma visita.

Cualquier información que deba revisarse con anticipación deberá facilitarse al EE lo antes posible, para su revisión previa a la primera misión a la visita al PNUD y al BCIE. Durante las primeras tres semanas, el EE examinará los documentos, preparará el plan de trabajo de la primera misión y coordinará las reuniones con los contactos a ser entrevistados durante la misma. El EE tratará con toda confidencialidad todos los documentos facilitados, así como los hallazgos correspondientes.

**Diseño de herramientas metodológicas**

Una vez revisada la documentación facilitada por el EIP, con base en la metodología facilitada al EE, éste diseña las herramientas metodológicas que serán empleadas para recabar y organizar la información, tanto de la primera misión al PNUD y BCIE como de las entrevistas y visitas de campo que tendrán lugar en los cinco países que participan del programa.

**Primera Misión al PNUD y BCIE en Tegucigalpa**

Preliminarmente, se contacta a las personas claves que serán entrevistadas durante la visita y se coordinan las reuniones correspondientes. Con el propósito de lograr mayor efectividad, se espera que el EIP envíe con anticipación una nota a las personas claves de estas instancias para presentar al EE y explicar las razones de la visita o entrevista. A continuación, se detalla un plan de trabajo con las entrevistas y sesiones de trabajo para cada día. Paralelamente, los integrantes del EE realizarán los arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros). El objetivo es entrevistar en persona a funcionarios clave en las siguientes instancias:

* PNUD Honduras CO
* PNUD GEF RTA
* Project Management Team (EIP)
* Unidades/oficinas del BCIE en Tegucigalpa: PROFOEX-GERPRODE, Financiamiento para las Mayorías, Asesoría Jurídica, Auditoría Interna, Servicios Generales, Contabilidad y Presupuestos, y Comunicaciones Institucionales.
* Posteriormente a la visita, se entrevistarán a funcionarios de dos de las Oficinas de País del BCIE en otros dos países, que serán seleccionadas en común acuerdo con PNUD y BCIE durante esta primera misión a Tegucigalpa.

Habrá una reunión inicial introductoria con todo el equipo. Durante la visita, el EE tendrá acceso a todos los archivos del Proyecto CAMBio, en compañía de un funcionario del EIP, y podrá solicitar al EIP copia impresa o electrónica de los documentos de respaldo que estime conveniente, siempre que sea razonable.

Al final de la visita, el EE ofrecerá un reporte verbal sobre las actividades realizadas y los hallazgos preliminares. Luego producirá el “Informe de Visita”, que será enviado al PNUD y al EIP en la semana siguiente. Una vez entregado el mismo, se solicita el segundo desembolso, según contratos.

**Entrevistas y visitas de campo**

Las entrevistas y visitas de campo se realizarán en dos bloques: 1) Honduras y El Salvador, 2) Guatemala y Nicaragua y Costa Rica. En todos los casos, este componente requiere de contactar y formalizar citas para entrevistas y visitas de campo, elaboración del plan de trabajo correspondiente, arreglos logísticos (transporte, hospedaje, otros), ejecución de las entrevistas y visitas y sistematización de la información generada.

Si alguna persona en particular no puede ser entrevistada durante la visita, y no hay disponible ningún otro informante que pudiera facilitar la información, podría programarse una entrevista telefónica posterior. Se espera que, en forma preliminar, el EIP de CAMBIO envíe cartas de presentación del EE a las personas contacto en las entidades seleccionadas, explicando las razones de la visita o visita de campo y solicitando cooperación.

Las entrevistas en cada uno de los cinco países se aplicarán a una selección a partir de las siguientes personas/organizaciones. La lista final será concensuada con los responsables en PNUD y BCIE.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **CATEGORIA** | **DESCRIPCION** | **CANDIDATOS** |
| **Entidades financieras intermedias del BCIE**  **(IFIS o ”Instituciones Financieras Intermediarias”)** | Entrevistas por aplicarse a todas las entidades financieras de la listasuministrada en los Términos de Referencia (17 instituciones). | * **El Salvador:** Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.; Caja de Crédito de Sonsonate; Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador. * **Nicaragua:** Fondo de Desarrollo Local –FDL; PRESTANIC; Banco de la Producción-BANPRO; Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de Abril. * **Guatemala:** Fundación Tecnológica Génesis Empresarial; CDRO; AYNLA; ASDIR; FUNDAP; Banco G&T Continental. * **Costa Rica:** COOPEALIANZA; Banco Nacional de Costa Rica-BNCR. * **Honduras:** Cooperativa La Ceibeña R.L.; Banco Hondureño del Café –BANHCAFE. |
| **Socios Técnicos de CAMBio** | En por lo menos tres de los países se entrevistará una muestra total de 10 organizaciones que son socios técnicos de CAMBIO. El EE seleccionará la lista definitiva de las opciones ofrecidas en la siguiente columna. | * Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) – Costa Rica * Centro Inteligencia sobre Mercados Sostenibles-Costa Rica * Xoco Gourmet Honduras-Nicaragua-México * CENPROMYPE -El Salvador * Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala –ARNPG * Red Hondureña de Reservas Naturales Privadas –REHNAP * SNV Honduras-Nicaragua * Rainforest Alliance Guatemala-Nicaragua-Costa Rica * SalvaNatura-El Salvador * ICADE-Honduras * Finance Alliance for Sustainable Trade –FAST-Canada * Instituto Nacional de Biodiversidad – Costa Rica * Instituto Regional de Biodiversidad –IRBio- Honduras * Conservation International - Mesoamerica Norte y Mesomerica Sur * The Equilibrium Fund – USA and Central America * The Nature Conservancy Guatemala-Honduras * World Wildlife Fund-Centroamérica-Costa Rica * Meso American Reef Fund – Guatemala * GEF-UNDP Small Grants Programme Honduras-El Salvador-Guatemala-Nicaragua and Costa Rica * UCRAPROBEX-El Salvador * FUNDES-El Salvador * Unión MIPYME-El Salvador * CLUSA * Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador * Mesa Nacional del Cacao-HN, Mesa Nacional de Pesca-HN |
| **Otros miembros del Grupo Interinstitucional Consultivo de CAMBio** | Para los cinco países, se aplicarán entrevistas a un total de 10 representantes gubernamentales y no gubernamentales que forman parte del **Grupo Interinstitucional Consultivo de CAMBio.** | * Representantes de Ministerios de Agricultura, Ambiente y Recursos Naturales, Turismo, Comercio y Economía. |
| **Visitas de campo a MIPYMES beneficiarias** | Para los cinco países, una muestra de 10 diferentes MIPYMES beneficiarias de crédito de CAMBIO. | * Dos beneficiarios por país, aún por definirse. |

En resumen, fuera de las entrevistas que se aplicarán a funcionarios de PNUD y BCIE en Tegucigalpa, así como las de funcionarios de dos de las Oficinas de País del BCIE en otros dos países, se habrá realizado un total de 47 entrevistas. De éstas, 37 entrevistas tendrán lugar principalmente en las regiones metropolitanas de Centroamérica, mientras que 10 entrevistas/visitas de campo tendrán lugar en los sitios donde se ubiquen MIPYMES beneficiarias.

En la selección de las muestras se procurará lograr un balance de países y sectores productivos, a menos que la evaluación previa de los documentos que se reciban sobre la distribución y estado de la cartera de CAMBio sugieran darle más énfasis a algún país o sector productivo. Las visitas a beneficiarios procurarán incluir tanto proyectos exitosos como proyectos que pudieran estar afrontando problemas.

**Informe de evaluación**

Con base en un proceso de sistematización y análisis de la información generada para los cinco países, se elaborará un borrador de informe de evaluación, así como una presentación en MS Power Point (de 20-25 diapositivas) que cubra los principales puntos de la evaluación. Estos productos se prepararán en idioma Español y serán enviados electrónicamente, en Word o pdf para el texto, MS Excel para los análisis financieros y MS Power Point para la presentación visual. El informe se elaborará con base en el formato presentado en el Anexo 2 de los TdR, , que puede adaptarse a las circunstancias específicas del proyecto.Ambos, el informe de evaluación y la presentación en MS Power Point, serán presentados tres semanas antes de la fecha de conclusión del proceso de evaluación. Los contenidos del informe se expondrán al EIP, BCIE y PNUD y a representantes del Project Steering Committee. Esta presentación se realizará por medio de una videoconferencia desde las instalaciones del BCIE en San José, Costa Rica. BCIE/EIP será el responsable de organizar la logística de esta videoconferencia. Se estima que la presentación tendrá una duración de una hora, seguida por el tiempo que se requiera para responder a preguntas específicas.La versión final será presentada una semana después de haber recibido las observaciones escritas al borrador. El informe de evaluación tendrá entre 40 y 50 páginas, estructurado según las líneas del anexo 2 de los TdR.

**Relación tareas propuestas/semanas**

|  |  |
| --- | --- |
| **Tarea** | **Semana #** |
| **ARREGLOS PRELIMINARES:** |  |
| Firma del contrato | 1 |
| Entrega plan de trabajo y cronograma | 1 |
| Primer pago | 1 |
| **REVISIÓN Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE DOCUMENTOS:** |  |
| Revisión y análisis de documentos proporcionados por el Project Management Team de CAMBIO | 1, 2 |
| **DISEÑO DE HERRAMIENTAS METODOLOGICAS:** |  |
| Diseño de formatos para la consulta con base en la metodología GEF/PNUD | 1, 2, 3 |
| **PRIMERA MISIÓN AL PNUD Y BCIE A TEGUCIGALPA:** |  |
| Contacto preliminar y coordinación con personas clave por entrevistar | 2, 3 |
| Agenda de trabajo de primera misión a Tegucigalpa | 2, 3 |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) | 2, 3 |
| Realización de la visita y entrevistas con personas clave | 4 |
| Reporte verbal sobre las actividades realizadas y los hallazgos preliminares | 4 |
| Preparación y envío del Informe de Visita al PNUD y al EIP | 4, 5 |
| Segundo pago | 5 |
| **ENTREVISTAS Y VISITAS DE CAMPO:** |  |
| Contactar y formalizar citas para entrevistas y visitas de campo en Honduras y El Salvador | 2, 3, 4 |
| Plan de trabajo de entrevistas y visitas de campo | 2, 3, 4 |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) | 2, 3, 4 |
| Visita Honduras y El Salvador y reuniones | 5 |
| Sistematización información Honduras y El Salvador | 6, 7, 8 |
| Contactar y formalizar citas para entrevistas y visitas de campo en Guatemala, Nicaragua y Costa Rica | 6, 7, 9 |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) | 6, 7, 9 |
| Visita Guatemala, Nicaragua y Costa Rica | 6, 9, 10 |
| Sistematización información Guatemala, Nicaragua y Costa Rica | 6, 7, 9, 10, 11 |
| **PRESENTACION DE INFORME DE EVALUACION:** |  |
| Elaboración de borrador del Informe de Evaluación | 12, 13, 14 |
| Elaboración de presentación en MS Power Point | 13, 14 |
| Videoconferencia con representantes | 14 |
| Tercer pago | 14 |
| Recepción de observaciones del PNUD-CAMBio | 15 |
| Incorporación de ajustes al Informe Final de Evaluación | 16 |
| Presentación de Informe Final de Evaluación | 16 |
| Recepción y aprobación de informe | 17 |
| Cuarto pagoy final | 17 |

A partir de la firma del contrato, se necesita de un total de 14 semanas para preparar y enviar el borrador del Informe Final de Evaluación de Medio Término, incluyendo la presentación en MS Power Point. Se espera recibir observaciones de parte del PNUD-CAMBio en la semana 15. En la semana 16 se realizarán los cambios requeridos y se enviará la versión definitiva del Informe Final de Evaluación de Medio Término.

## Anexo 2: Cronograma de actividades de la EMT

**Proyecto CAMBio en Centroamérica**

| MES | NOV | 2010 |  |  | DIC |  |  |  | EN | 2011 |  |  | FEB |  |  |  | MAR |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| SEMANA # | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |
| FECHAS | 08-14 | 15-21 | 22-28 | 29-05 | 06-12 | 13-19 | 20-26 | 27-02 | 03-09 | 10-16 | 17-23 | 24-30 | 31-06 | 07-13 | 14-20 | 21-27 | 28-06 |
| **ARREGLOS PRELIMINARES** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Firma del contrato |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Entrega plan de trabajo y cronograma |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Primer pago |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **REVISIÓN Y ANÁLISIS PRELIMINAR DE DOCUMENTOS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Revisión y análisis de documentos proporcionados por el EIP de CAMBIO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **DISEÑO DE HERRAMIENTAS METODOLOGICAS** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Diseño de formatos para la consulta con base en la metodología GEF/PNUD |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PRIMERA MISIÓN AL PNUD Y BCIE A TEGUCIGALPA** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Contacto preliminar y coordinación con personas clave por entrevistar |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Agenda de trabajo de primera misión a Tegucigalpa |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Realización de la visita y entrevistas con personas clave |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Reporte verbal sobre las actividades realizadas y los hallazgos preliminares |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Preparación y envío del Informe de Visita al PNUD y al EIP |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Segundo pago |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **ENTREVISTAS Y VISITAS DE CAMPO** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Contactar y formalizar citas para entrevistas y visitas de campo en Honduras y El Salvador |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Plan de trabajo de entrevistas y visitas de campo |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Visita Honduras y El Salvador y reuniones |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sistematización información Honduras y El Salvador |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Contactar y formalizar citas para entrevistas y visitas de campo en Guatemala, Nicaragua y Costa Rica |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Arreglos logísticos correspondientes (transporte, hospedaje, otros) |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Visita Guatemala, Nicaragua y Costa Rica |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Sistematización información Guatemala, Nicaragua y Costa Rica |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **PRESENTACION DE INFORME DE EVALUACION** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de borrador del informe de evaluación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Elaboración de power point |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Videoconferencia con representantes |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Tercer pago |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Recepción de observaciones del PNUD-CAMBIO |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Incorporación de ajustes al informe final de evaluación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Presentación de informe final de evaluación |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Recepción y aprobación de informe |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Cuarto pago |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Anexo 3: Agenda de visitas de los países participantes

**Evaluación Medio Término del Proyecto CAMBio**

**Agenda de actividades, El Salvador, 10-14 de enero de 2011**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Lunes 10 de enero** | **Martes 11 de enero** | **Miércoles 12 de enero** | **Jueves 13 de enero** | **Viernes 14 de enero** |
| a.m. | **Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales:**  -Dr. Jorge Quezada, Punto Focal Nacional del CBD | **Visita de campo:**  **Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios (Departamento de San Miguel):**  -Próspero Enrique Trejos, Gerente General  -Reynaldo de Jesús, Presidente | **BCIE-El Salvador:**  -Guillermo Funes, Director de País  -Raúl Castaneda, Gerente de país  -Griseida Ponce, Elizabeth de Rubio y Lissette Castillo, Ejecutivas de Cartera | **Visita de Campo:**  **Asociación Cooperativa de Producción agropecuaria ATAISI de R.L. (Cantón San Isidro, Municipio de Izaco, Departamento de Sonsonate):**  -Elías Moisés Acuña, Gerente General  -Faustino Siguenza, Jefe de transporte y miembro fundador  - Ana María Gutiérrez, Tesorería  -Joaquín alfredo Galdámez, Registros Agrícolas  -Manuel de Jesús Acuña, Gerente de Turismo | **Sistemas Empresariales de Mesoamérica (SEM)**  - Ing. Víctor Mencía, Director Presidente |
| **SalvaNATURA, Fundación Ecológica de El Salvador:**  -Ing. Guillemo Belloso, Coordinador del Programa SalvaASIST (Asistencia técnica para el desarrollo sostenible)  -Wilfredo Rodriguez, Consultor SalvaNATURA | **Banco de Fomento Agropecuario (BFA):**  -René Hernández, Subgerente de Créditos |
|
| p.m. | **Banco Hipotecario:**  -Silvia Vega de Díaz, Directora de Negocios  -Orlando Rodríguez, Gerente AGROPYME  -Julio Tarío, Gerente Banca PYME | **Centro Regional de Promoción de la MIPYME, CENPROMYPE:**  - Ingrid Figueroa de Santamaría, Directora Ejecutiva | **Sociedad Cooperativa Caficultores Siglo XXI (La Reforma, Ciudad Arce, Departamento de La Libertad):**  Roberto Ulloa, Coordinador del Beneficio | **Gremio de Productores Orgánicos:**  -Ing. Oscar Navas  Ocho asociados más |
| **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD**  -Carolina Dreikon, Coordinadora del Área de Desarrollo Sostenible  -Mateo Salomon, Oficial de Programa Cambio Climático |
| **Sistema de la Integración Centroamericana, SICA:**  -Ricardo Aguilar, Jefe de Proyecto Acuerdo de Cooperación USAID-CCAD | **Ministerio de Turismo (MITUR):**  -Elí Barillas, Coordinador de Planificación y Política Secretarial  -Inés Serrano, MITUR |

**Evaluación de Medio Término del Proyecto CAMBio**

**Agenda de actividades, Honduras, 10-14 de enero de 2011**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Lunes 10 de enero** | **Martes 11 de enero** | **Miércoles 12 de enero** | **Jueves 13 de enero** | **Viernes 14 de enero** |
| a.m. | **PROYECTO CAMBIO / BCIE**  -Nelson Merino, Facilitador. Reunión de planificación, coordinación y logística.  - Yuri Zenteno, Coordinador Regional  - Alba Nidia Pérez (reunión telefónica), facilitadora Guatemala | **Mesa de Cacao**  -Reimer Falck Suazo, Secretario Técnico de la Cadena de Cacao  -Lessy Guifarro Acosta, Técnico de Apoyo a las Cadenas – Mercadotecnia  -Josué Octavio Santos Unguía, Técnicos Agronegocios | *Viaje terrestre a Marcala*  **Café Orgánico de Marcala S.A. (COMSA).**  -Rodolfo Peñalba, Gerente General  -Marco Tulio Lozano, Comité Comercializador | **LIDERS**  -José Ramón Molina Rodríguez, Gerente General. La Esperanza Intibucá  **CACIL**  -Alex Renán Márquez, Gerente General, La Esperanza Intibucá | **Cooperativa La Ceibeña**  -Leticia Chacón, Gerencia de Negocios  -Luis David Zambrano, Administrador de Filiales  **Red de Reservas Privadas de Honduras, REHNAP**  -Antonio Rico, Presidente de la Red  -Marcelino Ponce  -Jacobo Handal  -Guillermo Matute, Coordinador Región Atlántida Reserva La Relumbrosa  -Reynaldo Lobo, Vocal II de Directiva |
| p.m. | **Secretaria de Turismo**  -Juan Antonio Meza, Jefe de Planeación Estratégica y Política Sectorial | **ICADE**  -Miguel Álvarez Welchez, Capacitación y Asistencia Técnica  **BCIE**  -Fernando Enrique Chinchilla, Ejecutivo de Cartera / Gerente de País | Visita a finca de café de Noé Castillo, Bo. San Juan de Marcala  Visita a beneficio de COMSA en Marcala | *Viaje terrestre de regreso a Tegucigalpa y aéreo a La Ceiba* | **Iniciativa de la Langosta Espinosa**  -Jimmy Andino, Cordinador  **Programa Arrecife Mesoamericano WWF-México**  -Pablo Rico, Oficial de Pesquerías  -Alicia Medina, Oficial Superior de Pesquerías  **Servicio de Cooperación Holandés (SNV)**  -Abdel Murillo, Consultor Coordinador Proyecto Fomento Empresarial para las MIPYMES Sector Norte Honduras |

**Evaluación de Medio Término del Proyecto CAMBio**

**Agenda de actividades, Nicaragua, 17-21 de enero de 2011**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Lunes 17 de enero** | **Martes 18 de enero** | **Miércoles 19 de enero** | **Jueves 20 de enero** | **Viernes 21 de enero** |
| a.m. | **Facilitación Proyecto CAMBio:**  -María Engracia De Trinidad | **Ministerio de Fomento, Industria y Comercio, MIFIC:**  -María Amanda Del Carmen, Coordinadora Unidad de Gestión Ambiental | **Instituto Nicaraguense de Turismo, INTUR:**  -Raquel Quesada,  Coordinadora Unidad de Gestión Ambiental  -Alcides Guerrero,  Jefe MIPYMES | **Banco Lafisse-BANCENTRO:**  -Scarleth Espinosa, Ejecutivo de Negocios | **Visita de campo**  Emilio José Briceño, Pequeño Productor  Poza Azul, Belén, Rivas |
| **Fondo de Desarrollo Local-FDL**:  -Julio Flores, Gerente General  -Oscar Manzanares,  Productos Financieros  -Fátima Fonseca,  Gestión de Fondos y Proyectos | **Cooperativa Regional de Cafetaleros de San Juan de Río Coco, CORCASAN**  -María Herminia García, Presidenta  -Luisa Esmeralda González, Gerente | **Fondo Nicaraguense para el Desarrollo Comunitario, PRESTANIC:**  -Armando Gutiérrez, Gerente General | **XOCO-Fine Cocoa Company:**  **-**Juan Carlos Sáenz, Gerente de Promoción |
| **Fondo de Desarrollo Local-FDL**:  -17 Gerentes de diversas sucursales del FLD | **Consejo Nicaraguense de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, CONIMIPYME**  -Gilberto Alcócer  Presidente | **Cooperativa 20 DE ABRIL:**  -Noé Rodríguez, Gerente  -Allan Bellorín, Encargado Crédito | **BANPRO:**  -Norma Ortuño, Ejecutivo de Negocios Coorporativos | **Visita de campo**  Manuel Reyneiro zapata Esquivel, Pequeño Productor  El Rosario, Rivas |
| p.m. | **NITLAPAN**:  -Omar Dávila Asesor Técnico  -14 técnicos de campo | **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD:**  María Fernanda Sánchez, Oficial de Programa  Área de Medio Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos | **Red de Reservas Silvestres Privadas:**  -Freddy Cruz, Presidente  -María Victoria Urquijo, Cooperante de la Cooperación Alemana GIZ | **Centro para la Promoción, la Investigación y el Desarrollo Rural y Social, CIPRES:**  -Javier Pasquier, Gerente General | **Visita de campo**  Leonel Valdelomar Herradura, El Rosario, Rivas |
| **Proyecto PYME Rural-Swisscontact**:  -Carlos Iván Torres, Director | **Cámara Nacional de Turismo, CANATUR:**  -Zeneyda Laguna, Directora Ejecutiva | **BCIE-Nicaragua:**  -Edda Magaly Meléndez, Gerente País  -Ivonne Schiffman, Ejecutiva de Cartera |

**Evaluación de Medio Término del Proyecto CAMBio**

**Agenda de actividades, Guatemala, 17-21 de enero de 2011**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fecha** | **Lunes 17 de enero** | **Martes 18 de enero** | **Miércoles 19 de enero** | **Jueves 20 de enero** | **Viernes 21 de enero** |
| a.m. | *Viaje a Guatemala* | **MINECO**  -María Teresa Ayala de García, Vice Ministra MIPYMES  -Gloria Zarazúa, Directora Programa Nacional de MIPYME  -Pablo Martínez, Servicios de Desarrollo Empresarial  -Juan Carlos Velázquez, Coordinador de Servicios de Desarrollo Empresarial  **CONAP**  -Jorge Luis Galindo, Secretario Ejecutivo  **INAB**  Adelso Revolorio Quevedo, Coordinador de Planificación  - Ogden Rodas, Coordinador del Programa Forestal Nacional  -Amauri Rendolfo Molina Álvarez, Sub-Gerente  -Ariel Pereira, Jefe Unidad de Inteligencia Financiera Forestal, UIFF | *Viaje a Santa Cruz de Quiché*  **AYNLA**  -Francisco De León López, Director Ejecutivo  -Iginio Xaminz, Gerente General  -Sergio Méndez, Asesor de Créditos  -Víctor Chay, Supervisor de Créditos  **Reunión con productores de cardamomo de Zona Reina (asistidos por AYNLA):**  **-**Gabino Choc Caal, Presidente ASODIL  -Clemente Sepcac, Secretario APSORXOYAKTE  -Genaro Cac Yat, APSORXOYAKTE  -Apolonio Coc Paul, Vicepresidente APSORXOYAKTE  - Marco Tulio Choc Cuz, APSORXOYAKTE | *Viaje a San Antonio Suchitepequez*  **ASDIR**  -Pedro David Canastuj Tiu, Director de Negocios  -Francisco Guarchaj, Jefe de Agencia de San Antonio  -Manuel Tambriz Tziquin, Cobrador de Créditos  **Reunión con productores de Maxán (asistidos por ASDIR) del caserío Chuitij:**  -Antonio Ixquier (padre)  -Antonio Ixquier Ixmatan (hijo)  -Manuel Ixquier Tziquin  -Miguel Tahay Tziquin  -Miguel Ixquier Tzaput  **Visita a finca de Antonio Ixquier (padre), cultivo de Maxán** | **Banco G y T**  -Edgar Búcaro, Gerente de Microfinanzas  **Génesis Empresarial**  -Wagner Curup Pérez, Director Nacional de Microcréditos  -Adela Sagastume de Rizzo, Gerente de Planeación y Mercadeo de Servicios  -Byron Francisco Pacheco Caal, Director Financiero  **PNUD**  José Antonio Cabo Buján, en representación de Ana Lucía Orozco (*no pudo estar presente por un retraso que tuvo en otra reuniòn*).  Pendiente conversación telefónica con ambos.  **BANRURAL**  Carlos Orantes, Director de Banca Corporativa y 2do Piso |
| p.m. | **PROYECTO CAMBIO / BCIE**  - Alba Nidia Pérez, facilitadora. Reunión de planificación, coordinación y logística.  **BCIE**  -Luis Alfonso Escobar, Ejecutivo de cuenta, Área de Negocios | **BCIE**  -Ana Ordoñez de Molina, Directora por Guatemala | *Viaje a Quetzaltenango*  **FUNDAP**  -Julio Romeo Bagur Cifuentes, Contralor General  -Eunice Martínez, Programas de Educación y Salud | **Productores de Maxán (asistidos por ASDIR) del caserío Pacanal II:**  -Diego Chox Ixnata  -Francisca Tzaput Tziquin  -María Itziquin Guarchaj  -Ana Guarchaj Ixquier  -Elena Guarchaj Guarchaj  -Pascual Izquier  -Juana Tzaput Guarchaj  *Viaje de regreso a Ciudad Guatemala* | **AGEXPORT**  -Iván Buitrón Cisneros, Gerente de Desarrollo  **Fundación para la Conservación de Guatemala**  -Yvonne Ramírez, Directora Ejecutiva |

**Evaluación de Medio Término del Proyecto CAMBio**

**Agenda de actividades, Costa Rica, 17-21 de enero de 2011**

**ENTREVISTAS EN COSTA RICA**

1. HECTOR PANIAGUA

Facilitador Proyecto CAMBio – Costa Rica

Tel. 8858-6706

Correo: paniaguah@bcie.org

DIA: 26 enero 2011, 9:00 am

1. HAZEL CEPEDA HODGSON

Gerente de País – Costa Rica, BCIE

Tel. 2207-6500

Correo: [hcepeda@bcie.org](mailto:hcepeda@bcie.org)

DIA: 26 enero 2011, 10:00 am

1. MONTSERRAT BLANCO LOBO

Oficial de Programa de Medio Ambiente y Gestión del Riesgo, PNUD

Tel. 2296-1544 ext.2140

Correo: [Montserrat.blanco@undp.org](mailto:Montserrat.blanco@undp.org)

DIA: 03 febrero 2011, 4:00 pm

1. EDUARDO SOMARRIBA

Coordinador de Investigación, Especialista en Agroforestería y Cacao, CATIE

Tel. 2558-2593

Correo: [esomarri@catie.ac.cr](mailto:esomarri@catie.ac.cr)

DIA: 09 febrero 2011, 10:00 am

1. ELIECER VARGAS

Coordinador MIST-Turismo Sostenible, Programa Competitividad y Cadena de Valor, CATIE

Tel. 2558-2593

Correo: [evargas@catie.ac.cr](mailto:evargas@catie.ac.cr)

DIA: 09 febrero 2011, 10:00 am

1. THELMA GAITAN

Centro de Competitividad de Econegocios, CeCoECO, CATIE

Tel. 2558-2593

Correo: [tgaitan@catie.ac.cr](mailto:tgaitan@catie.ac.cr)

DIA: 09 febrero 2011, 10:00 am

1. SUSANA MATAMOROS

Fundación MarViva

Tel.

Tel. 2290-3647

Correo:[Susana.matamoros@marviva.net](mailto:Susana.matamoros@marviva.net)

DIAS: 04 febrero 2011, 8:00 am

## Anexo 4: Lista de personas entrevistadas

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Persona entrevistada** | **Puesto** | **Institución** |
| **MISION BCIE-PNUD, TEGUCIGALPA** | | |
| Adriana Flores Bordon | Jefe | Departamento de Programas y Fondos Externos – BCIE |
| Yuri Zenteno Linares | Coordinador Regional | Proyecto CAMBio - BCIE |
| Oscar Roberto Murga | Especialista en Biodiversidad | Proyecto CAMBio - BCIE |
| Oscar Adolfo Pérez | Especialista Financiero | Proyecto CAMBio - BCIE |
| Patricia Ynestroza | Especialista MIPYMES | Proyecto CAMBio - BCIE |
| Nelson Merino | Facilitador de Honduras | Proyecto CAMBio - BCIE |
| José Francisco Reyes | Técnico en Sistemas de Información | Proyecto CAMBio - BCIE |
| Xiomara Escobar de Campos | Jefe | Control de Negocios y Mercados, Gerencia de Países y Proyectos – BCIE |
| Jorge Godoy Alaniz | Ejecutivo | Financiamiento para las Mayorías (FINAM)-BCIE |
| Sergio Avilés | Coordinador | Financiamiento para las Mayorías (FINAM)-BCIE |
| Gracia María Barahona | Asistente Ejecutiva del Director por España | BCIE |
| Juan José Ferrando | Coordinador Unidad de Medio Ambiente | PNUD-Honduras |
| **EL SALVADOR** | | |
| Guillermo Funes Cartagena | Director Por El Salvador | BCIE-El Salvador |
| Raúl G. Castaneda Trabanino | Gerente de País El Salvador | BCIE-El Salvador |
| Daniel Vicente Murcia | Facilitador Nacional El Salvador | Proyecto CAMBio-BCIE |
| Elizabeth Alvarado de Rubio | Ejecutiva de Cartera | BCIE-El Salvador |
| Lissette Castillo | Ejecutiva de Cartera | BCIE-El Salvador |
| Griseida Ponce | Ejecutiva de Cartera | BCIE-El Salvador |
| Carolina Dreikorn | Coordinadora-Área Desarrollo Sostenible | PNUD-El Salvador |
| Mateo Salomón | Oficial de Programa Cambio Climático | PNUD – El Salvador |
| Ricardo Aguilar | Jefe de Proyecto | Acuerdo De Cooperación USAID-CCAD |
| Ingrid Figueroa de Santamaría | Directora Ejecutiva | SIECA- CENTROPYME |
| Jorge Ernesto Quezada | Punto Focal Nacional del CBD | Ministerio del Ambiente |
| Eli Barillas | Coordinador de Planificación y Politica Sectorial | Ministerio de Turismo-El Salvador |
| Alberto Orlando Rodríguez | Gerente Agropyme | Banco Hipotecario |
| Silvia M. Vega de Díaz | Directora de Negocios | Banco Hipotecario |
| Julio César Tarío Fogelbach | Gerente Banca PYME | Banco Hipotecario |
| Oscar Girón Ulloa | Jefe Supervisor Créditos | Banco de Fomento Agropecuario |
| René Hernández | Sub-Gerente Créditos | Banco de Fomento Agropecuario |
| Guillermo E. Belloso | Coordinador del Programa SalvaASIST | SalvaNATURA-Fundación Ecológica de El Salvador |
| Germán Alberto Flores | Ing. Agrónomo | SalvaNATURA-Fundación Ecológica de El Salvador |
| Wilfredo Rodríguez | Consultor | SalvaNATURA-Fundación Ecológica de El Salvador |
| Oscar Oswaldo Rivera Navas | General Manager | EXPRONAV |
| Víctor Eduardo Mencía Alfaro | Director Presidente | Cooperativa SIGLO XXI |
| Roberto Ulloa | Coordinador de Beneficio | Cooperativa SIGLO XXI |
| Próspero Enrique Trejos | Gerente General | Sociedad Cooperativas de Cafetaleros de Ciudad Barrios |
| Reynaldo de Jesús Sordo | Presidente | Sociedad Cooperativas |
| Manuel de Jesús Acuña Hernández | Gerente de Turismo | ATAISI R.L Asoc. Trabajadora Agrope. S.I. |
| Faustino Sigüenza Turcios | Jefe de Transporte y Miembro Fundador | ATAISI R.L Asoc. Trabajadora Agrope. S.I |
| Ana María Gutiérrez Mancía | Tesorera | ATAISI R.L Asoc. Trabajadora Agrope. S.I |
| Joaquín Alfredo Galdámez | Registro Agrícola | ATAISI R.L Asoc. Trabajadora Agrope. S.I |
| Elías Moisés Acuña | Gerente General | ATAISI R.L Asoc. Trabajadora Agrope. S.I |
| Manuel de Jesús Acuña Hernández | Gerente de Turismo | Parque de Montaña La Casa de Cristal |
| Raúl Villalta | Sector de agricultura orgánica | Coop. El Rico |
| Widmar Rivera | Sector de agricultura orgánica | EXPRONAV |
| Rafael Elmer Rivera Campos | Sector de agricultura orgánica | EXPRONAV |
| María Margoth R. Durán | Sector de agricultura orgánica | Finca/Brisas/Cosme |
| José Ramón Hernández | Sector de agricultura orgánica | Finca/Brisas/Cosme |
| Anabel Meza | Sector de agricultura orgánica | Inversiones Innovadoras |
| Fernando Sosa | Sector de agricultura orgánica | Inversiones Innovadoras |
| Oscar Navas | Sector de agricultura orgánica | EXPRONAV |
| Cecilia Palma De Cruz | Sector de agricultura orgánica | AGROINDUSTRIA |
| **NICARAGUA** | | |
| Edda Magaly Meléndez | Gerente de País Nicaragua | BCIE-Nicaragua |
| María Engracia De Trinidad Prado | Facilitadora Nacional Nicaragua | Proyecto CAMBio-BCIE Nicaragua |
| Ivonne Schiffmann | Ejecutiva de Cartera | BCIE-Nicaragua |
| María Fernanda Sánchez | Oficina de Programa Área Medio Ambiente, Energía y Gestión de Riesgos | PNUD-Nicaragua |
| María Amanda Del Carmen C | Coordinadora de la Unidad de Gestión Ambiental | MIFIC |
| Raquel M. Quesada Saldaña | Coordinadora Unidad de Gestión Ambiental | Instituto Nicaraguense de Turismo, INTUR |
| Alcides Guerrero Corea | Responsable del Departamento MIPYME Turística | Instituto Nicaraguense de Turismo, INTUR |
| Oscar Manzanares | Gerente de Desarrollo de Productos Financiero | FDL |
| Fátima Fonseca | Gestión de Fondos y Proyectos | FDL |
| Julio Flores Coca | Gerente General | FDL |
| Allan Bellorín | Encargado de Crédito | Cooperativa 20 de Abril |
| Scarleth Espinoza | Ejecutiva de Negocios Créditos Comerciales | Bancentro |
| Norma Lorena Ortuño Ríos | Ejecutiva de Negocios Corporativos | BANPRO |
| Armando Gutiérrez Navarro | Gerente General | PRESTANIC |
| Carlos Iván Torres | Asesor de Programa | PyMe rural |
| Gilberto Alcócer López, MBA | Presidente | CONIMIPYME |
| Omar Antonio Dávila Tercero | MVZ, Asesor Técnico Programa SDE | Nitlapan |
| María Herminia García Ruíz | Presidenta | CORCASAN, R.L |
| Juan Carlos Sáenz | Gerente de Promoción | XOCO |
| Zenayda Laguna Delgado | Directora Ejecutiva | CANATUR-Nicaragua |
| **COSTA RICA** | | |
| Jimmy Quirós Sandi | Director Financiero | COOPEALIANZA |
| Lesme Navarro Barrantes | Tesorero General | COOPEALIANZA |
| Carlos Villalobos Blanco | Director de Negocio | COOPEALIANZA |
| David Salazar Jiménez | Coordinador Unidad Corporativa de Crédito | COOPEALIANZA |
| Carlos Luis Ceciliano López | Unidad Corporativa de Crédito | COOPEALIANZA |
| Lic. Walter Meléndez Altamirano, MBA | Director de Mercadeo | COOPEALIANZA |
| Yeudin Sánchez Mesén | Director Corporativa Banca de Desarrollo | Banco Nacional (CR) |
| Dhayra Machado | Directora Ejecutiva | CANAPRO |
| **HONDURAS** | | |
| Fernando Enrique Chinchilla | Gerente de País a.i. | BCIE |
| Nelson Merino | Facilitador Nacional Honduras | CAMBio |
| Juan Antonio Meza | Jefe de Planeación Estratégica y Política Sectorial | Secretaria de Turismo |
| Reimer Falck Suazo | Secretario Técnico de la Cadena de Cacao | Secretaría de Agricultura y Ganadería, SAG |
| Lessy Guifarro Acosta | Técnico de Apoyo a las Cadenas - Mercadotecnia | Secretaría de Agricultura y Ganadería, SAG |
| Josué Octavio Santos Unguía | Técnico Agronegocios | Secretaría de Agricultura y Ganadería, SAG |
| Miguel Álvarez Welchez | Capacitación y Asistencia Técnica | ICADE |
| Rodolfo Peñalba | Gerente General | COMSA |
| Marco Tulio Lozano | Comité Comercializador | COMSA |
| Noé Castillo | Productor de café | COMSA |
| José Ramón Molina Rodríguez | Gerente General | LIDERS |
| Alex Renán Márquez | Gerente General | CACIL |
| Leticia Chacón | Gerente de Negocios | Cooperativa La Ceibeña |
| Luis David Zambrano | Administrador de Filiales | Cooperativa La Ceibeña |
| Antonio Rico | Presidente | REHNAP |
| Guillermo Matute | Coordinador Región Atlántida, Reserva La Relumbrosa | REHNAP |
| Reynaldo Lobo | Vocal II | REHNAP |
| Marcelino Ponce | Miembro | REHNAP |
| Jacobo Handal | Miembro | REHNAP |
| Jimmy Andino | Coordinador | Iniciativa de la Langosta Espinoza |
| Alicia Medina | Oficial Superior de Pesquerías | Programa Arrecife Mesoamericano WWF-México |
| Pablo Rico | Oficial de Pesquerías | Programa Arrecife Mesoamericano WWF-México |
| Abdel Murillo | Consultor Coordinador Proyecto Fomento Empresarial para las MIPYMES Sector Norte | Servicio de Cooperación Holandés (SNV) |
| **GUATEMALA** | | |
| Ana Ordóñez de Molina | Directora | BCIE - Guatemala |
| Luis Alfonso Escobar | Ejecutivo de Cuenta – Área de Negocios | BCIE |
| Alba Nidia Pérez | Facilitadora Nacional Guatemala | CAMBio |
| María Teresa Ayala de García | Vice Ministra MIPYMES | MINECO |
| Gloria Zarazúa | Directora Programa Nacional de MIPYME | MINECO |
| Pablo Martínez | Servicios de Desarrollo Empresarial | MINECO |
| Juan Carlos Velázquez | Coordinador de Servicios de Desarrollo Empresarial | MINECO |
| Jorge Luis Galindo | Secretario Ejecutivo | CONAP |
| Adelso Revolorio Quevedo | Coordinador de Planificación | INAB |
| Ogden Rodas | Coordinador del Programa Forestal Nacional | INAB |
| Amauri Rendolfo Molina Álvarez | Sub-Gerente | INAB |
| Ariel Pereira | Jefe Unidad de Inteligencia Financiera Forestal, UIFF | INAB |
| Francisco De León | Director Ejecutivo | AYNLA |
| Iginio Xaminz | Gerente General | AYNLA |
| Sergio Méndez | Asesor de Créditos | AYNLA |
| Víctor Chay | Supervisor de Créditos | AYNLA |
| Gabino Choc Caal | Presidente | ASODIL |
| Clemente Sepcac | Secretario | APSORXOYAKTE |
| Genaro Cac Yat | Miembro | APSORXOYAKTE |
| Apolonio Coc Paul | Vicepresidente | APSORXOYAKTE |
| Marco Tulio Choc Cuz | Miembro | APSORXOYAKTE |
| Julio Romeo Bagur Cifuentes | Contralor General | FUNDAP |
| Eunice Martínez | Programas de Educación y Salud | FUNDAP |
| Pedro David Canastuj Tiu | Director de Negocios | ASDIR |
| Francisco Guarchaj | Jefe de Agencia San Antonio | ASDIR |
| Manuel Tambriz Tzquin | Cobrador de Créditos | ASDIR |
| Antonio Ixquier (padre) | Productor de Maxán | Caserío Chuitij, San Antonio |
| Antonio Ixquier Ixmatan (hijo) | Productor de Maxán | Caserío Chuitij, San Antonio |
| Manuel Ixquier Tziquin | Productor de Maxán | Caserío Chuitij, San Antonio |
| Miguel Tahay Tziquin | Productor de Maxán | Caserío Chuitij, San Antonio |
| Miguel Ixquier Tzaput | Productor de Maxán | Caserío Chuitij, San Antonio |
| Diego Chox Ixnata | Productor de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Francisca Tzaput Tziquin | Productora de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| María Itziquin Guarchaj | Productora de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Ana Guarchaj Guarchaj | Productora de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Elena Guarchaj Guarchaj | Productora de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Pascual Izquier | Productor de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Juana Tzaput Guarchaj | Productora de Maxán | Caserío Pacanal II, San Antonio |
| Edgar Búcaro | Gerente de Microfinanzas | Banco G y T |
| Wagner Curup Pérez | Director Nacional de Microcréditos | Génesis Empresarial |
| Adela Sagastume de Rizzo | Gerente de Planeación y Mercadeo de Servicios | Génesis Empresarial |
| Byron Francisco Pacheco Caal | Director Financiero | Génesis Empresarial |
| Carlos Orantes | Director de Banca Corporativa y 2do Piso | Banrural |
| Iván Buitrón Cisneros | Gerente de Desarrollo | AGEXPORT |
| Yvonne Ramírez | Directora Ejecutiva | Fundación para la Conservación de Guatemala |

## Anexo 5: Lista de documentos revisados

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **CATEGORIA/NOMBRE DEL DOCUMENTO** | **FORMATO** | **AUTORIA** | **FECHA** |
| **01. PROJECT DOCUMENT (PRODOC)** | | | |
| Central American Markets for Biodiversity (CAMBio): Mainstreaming biodiversity conservation and sustainable use within micro-, small, and medium-sized enterprise development and financing | pdf | PNUD | 9 February 2006 |
| Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad (CAMBio): Transversalización de la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad en el desarrollo y financiamiento de las micr-, pequeñas y medianas empresas | word | PNUD | 2006 |
| **02. PROJECT IMPLEMENTATION REPORTS (PIRs)** | | | |
| Annual Performance Report (APR)- Project Implementation Review (PIR) 2008 Biodiversity | word | UNDP, EEG, GEF | 1 July 2007 to 30 June 2008 |
| Annual Performance Report (APR)- Project Implementation Review (PIR) 2009 Biodiversity | word | UNDP, EEG, GEF | 2009 |
| 2010 Annual Project Review (APR)- Project Implementation Repor (PIR) | xlsm | UNDP, EEG, GEF | ago-10 |
| **03. QUATERLY PROGRESS REPORTS** | | | |
| Quaterly Report 1st 2007 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Marzo de 2007 |
| Quaterly Report 2nd 2007 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Junio de 2007 |
| Quaterly Report 3rd 2007 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Setiembre de 2007 |
| Quaterly Report 4th 2007 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Diciembre de 2007 |
| Quaterly Report 1st 2008 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Marzo de 2008 |
| Quaterly Report 2nd 2008 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Junio de 2008 |
| Quaterly Report 3rd 2008 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Setiembre de 2008 |
| Quaterly Report 4th 2008 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Diciembre de 2008 |
| Quaterly Report 1st 2009 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Marzo de 2009 |
| Quaterly Report 2nd 2009 | word | Proyecto CAMBio | 30 de junio de 2009 |
| Quaterly Report 3rd 2009 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Setiembre de 2009 |
| Quaterly Report 4th 2009 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Diciembre de 2009 |
| Quaterly Report 1st 2010 | word | Proyecto CAMBio | 31 de Marzo de 2010 |
| Quaterly Report 2nd 2010 | word | Proyecto CAMBio | 30 de Setiembre de 2010 |
| Quaterly Report 3rd 2010 | JPG | Proyecto CAMBio | 30 de Setiembre de 2010 |
| **04. EXTERNAL AUDIT REPORT** | | | |
| PROYECTO MERCADOS CENTROMERICANOS PARA LA BIODIVERSIDAD CAMBio 01 Ene al 31 Dic 2007. Borrador para discusión | word | Auditores independientes | mar-08 |
| Auditoría al Proyecto Ref. No. 0051185: 01 Ene al 31 Dic 2008 | pdf | COCALUQUE y Asoc | may-09 |
| Auditoría al Proyecto Ref. No. 0051185: 01 Ene al 31 Dic 2009 | pdf | COCALUQUE y Asoc | s.f. Posiblemente del 2010 |
| ESTADOS DE INGRESOS COBRADOS Y EGRESOS PAGADOS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2009 Y 2008 JUNTO CON EL INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES | pdf | Delloitte | 14 de mayo de 2010 |
| **05. INCEPTION REPORT** | | | |
| Central American Markets for Biodiversity – CAMBio – Inception Phase Report | pdf | No especifica | s.f. Posiblemente del 2007 |
| **06. ATLAS REPORTS** | | | |
| Project Budget Balance | pdf | PNUD | 16 de Noviembre de 2010 |
| Anual Work Plan | **pdf** | PNUD | 12 de Julio de 2010 |
| **07. CAMBIO ACTAS CDP al 12 NOV 2010** | | | |
| ACTA DE LA REUNION N. 1 COMITÉ DIRECTIVO DEL PROYECTO CAMBIO PNUD -FMAM-BCIE | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 19 de setiembre de 2007 |
| ACTA DE LA REUNION N. 3 COMITÉ DIRECTIVO DEL PROYECTO CAMBIO PNUD -FMAM-BCIE | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 18 de noviembre de 2009 |
| Correos electrónicos de José Guillermo Flores y otros | pdf | José Guillermo Flores y otros | 04-10 de diciembre de 2008 |
| PAGINA DE FIRMAS | pdf | PNUD -BCIE | 18 de julio de 2007 |
| Lista de Asistencia de Participantes CDP 2008 | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 28 de noviembre de 2008 |
| ACTA DE LA REUNION N. 3 COMITÉ DIRECTIVO DEL PROYECTO CAMBIO PNUD -FMAM-BCIE | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 28 de noviembre de 2008 |
| **08. PRODUCTO 01: PROGRAMA DE APOYO A MIPYMES AB** | | | |
| MEMORANDUM: Asunto "Guía operativa sobre el Programa MIPYMES - AB" | pdf | BCIE | 27 de marzo del 2008 |
| ANEXO Resolución No. P-37/2008 "GUIA OPERATIVA DEL PROGRAMA DE APOYO A MIPYMES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD" | pdf | BCIE | Febrero de 2008 |
| MEMORANDUM: Asunto "Comparación Tasas de Interés Captación de Ahorro del público Vrs. MIPYME-­AB" | pdf | BCIE | 26 de Febrero de 2010 |
| Resolución  DI-­53/2008: Aprueba  Programa  de  Apoyo  a  MIPYMES  Amigables  con  la  Biodiversidad (Sistema  de  Acuerdos  y  Resoluciones) | pdf | BCIE | 12 de Marzo de 2008 |
| MEMORANDUM: Asunto "Solicitud de reducción de tasas de interés en Programa de Apoyo a MIPYME-­AB" | pdf | BCIE | 22 de Febrero de 2010 |
| **09. PRODUCTO 02: GARANTIAS PARCIALES** | | | |
| Anexo 1. Resolución No. DI-­136/2008: Esquema general del producto | pdf | No especifica | 2008 |
| Anexo No. 2 Resolución No. DI-136/2008: Referencia Operativa del Programa de Garantías Parciales de Crédito para MIPYME-AB | pdf | No especifica | 2008 |
| Resolución DI-25/2009: Modifica la Resolución No. DI-136/2008 (Programa de Garantías Parciales de Crédito para MIPYME-AB) | pdf | BCIE | 24 de Febrero de 2009 |
| Resolución  DI-­136/2008Integrada: Programa  de  Garantías  Parciales  de  Crédito  para  MIPYME-­AB  (texto  integrado) | pdf | BCIE | 25 de Junio de 2008 |
| **10. PRODUCTO 03: BIO-PREMIO** | | | |
| Anexo No. 1 Resolución No. DI-193/2008: Esquema General de Premio por Beneficios a la Biodiversidad (BIO-Premio) | pdf | BCIE | 2008 |
| Anexo No. 2 Resolución No. DI-­193/2008: Referencia Operativa del Premio por Beneficios a la Biodiversidad (BIO-­Premio) | pdf | BCIE | 2008 |
| Anexo 3. Indicadores BD Cambios detallados 2008 | pdf | BCIE | 2008 |
| PREMIO  POR  BENEFICIOS  A  LA  BIODIVERSIDAD. BIO-PREMIO | pdf | BCIE | Septiembre, 2008 |
| Resolución DI-193/2008: Aprueba el Premio por Beneficios a la Biodiversidad o BIO-Premio | pdf | BCIE | 24 de Septiembre de 2008 |
| Resolución DI-193/2008: Aprueba el Premio por Beneficios a la Biodiversidad o BIO-Premio | pdf | BCIE | 24 de Septiembre de 2008 |
| BIO-PREMIO FIRMAS TASK FORCE | pdf | BCIE | 29 de agosto de 2008 |
| Deposito PNUD Citigroup Bio Premio 281008 | pdf | CITIGROUP | 28-oct-08 |
| MANUAL BIO-PREMIO APROBADO | pdf | BCIE Gerencia de Operaciones | 08-dic-09 |
| Solicitud Fondo Bonific CAMBio a PNUD 031008 | pdf | BCIE Dirección Proyecto CAMBio | 03-oct-08 |
| **11. PRODUCTO 04. FONDO DE ASISTENCIA TECNICA** | | | |
| 1. Guía Asistencia Técnica Preinversión | PDF | PNUD -FMAM-BCIE | junio, 2010 |
| 2. Guía Asistencia Técnica Asociada Crédito | PDF | PNUD -FMAM-BCIE | 6 de julio de 2010 |
| 3. Guía Asistencia Técnica Iniciativas Sectoriales | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 6 de julio de 2010 |
| 4. Guía Asistencia Técnica Para IFI | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | 6 de julio de 2010 |
| Resolución CDP-001/2010 | pdf | Comité Directivo del Proyecto | 5 de marzo de 2010 |
| Diagnóstico de Actividad Amigable con el Ambiente y la Biodiversidad | xlsx | Proyecto CAMBio | s.f. |
| PROPUESTA TÉCNICA DEL DESTINO DEL CRÉDITO, AB Café y Cacao | xlsx | Nitlapan, FDL y Proyecto CAMBIO | s.f. |
| PROPUESTA TÉCNICA DEL DESTINO DEL CRÉDITO, AB Silvopastoril | xlsx | Nitlapan, FDL y Proyecto CAMBIO | s.f. |
| **12. LINEAMIENTOS DE INVERSIONES POR SECTORES** | | | |
| Inventario de Indicadores BD Proyecto CAMBio | xlsx | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| Lineamientos de Inversión para la Conservación de la Biodiversidad | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| A1. INVERSIONES EN EL AGRO NEGOCIO DEL CAFE | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| A.2 INVERSIONES EN EL AGRO NEGOCIO DEL CACAO | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| A.3 INVERSIONES EN AGRICULTURA Y PLANTACIONES ORGÁNICAS | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| B. SECTOR TURISMO | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| C.1 INVERSIONES EN EL MANEJO FORESTAL SOSTENIBLE | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| D.1 INVERSIONES EN ACUICULTURA | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| D.2 INVERSIONES EN PESCADERIAS SOSTENIBLES | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| D.2 INVERSIONES EN SISTEMAS SILVOPASTORILES | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| **13. LINEAMIENTOS OPERACIONALES POR PAIS** | | | |
| GUÍA DE ELEGIBILIDAD PARA INVERSIONES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD COSTA RICA | pdf | BCIE PNUD | sf |
| GUÍA DE ELEGIBILIDAD PARA INVERSIONES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD EL SALVADOR | pdf | BCIE PNUD | sf |
| GUÍA DE ELEGIBILIDAD PARA INVERSIONES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD GUATEMALA | pdf | BCIE PNUD | sf |
| GUÍA DE ELEGIBILIDAD PARA INVERSIONES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD NICARAGUA | pdf | BCIE PNUD | sf |
| GUÍA DE ELEGIBILIDAD PARA INVERSIONES AMIGABLES CON LA BIODIVERSIDAD honduras | pdf | BCIE PNUD | sf |
| **14. MONITOREO, EVALUACION Y SEGUIMIENTO** | | | |
| Créditos Financiados y Justificados bajo el Programa de Apoyo a MIPYME AB (2008 - 2010) | xlsx | CAMBIO | 2010 |
| Valores de Indicadores Cualitativos Seleccionados para Inversiones Amigables con la Biodiversidad Financiadas con Recursos MIPYME AB y que han sido debidamente Justificadas | xlsx | CAMBIO | 2008 |
| Ingresos y egresos acumulados al 31 de octubre de 2010 | pdf | CAMBIO | 2010 |
| FLUJOGRAMA DE EVALUACIÓN, APROBACIÓN Y DESEMBOLSO CREDITICIO | ppt | CAMBIO | 2010 |
| Localización productores con CAMBIO en Nicaragua | ppt | NITLAPAN | 2010 |
| GUIA DE USUARIO. Sistema de Evaluación y Seguimiento de Inversiones AB. Interfase para administradores | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| GUIA DE USUARIO. Sistema de Evaluación y Seguimiento de Inversiones AB. Interface para Instituciones Financieras Intermediarias | pdf | PNUD -FMAM-BCIE | s.f. |
| Guía de Usuario. Aplicación Financiera Contable. AFIC. | pdf | BCIE | mar-08 |
| BD Monitoring system | ppt | cambio | s.f. |
| Herramienta de autodiagnóstico adaptado para MIPYME-AB (la araña) | xlsx | CAMBIO | s.f. |
| Moniteore educación, promoción, divulgación y relacionamiento | xlsx | CAMBIO | s.f. |
| Fichas F1 AB 02122010 |  |  |  |
| **15. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN** | | | |
| ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN: Enfoque Comunicación para el Desarrollo y Mercadeo Social | pdf | CAMBIO | Junio, 2010 |
| LINEA DE BASE Y PLAN DE MONITOREO DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROYECTO CAMBio/BCIE | pdf | CAMBIO | s.f. |
| LINEA DE BASE Y PLAN DE MONITOREO DE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PROYECTO CAMBio/BCIE | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: Gobierno y OI | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME El Salvador | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME Honduras | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME Nicaragua | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME Guatemala | pdf | CAMBIO | s.f. |
| Estudio línea basal Proyecto CAMBio: MIPYME Costa Rica | pdf | CAMBIO | s.f. |
| “SUGERENCIA DE IMPLEMENTACION INMEDIATA, PRIORIZANDO ACCIONES DE COMUNICACIÓN Y PRODUCTOS ESTABLECIDOS EN LA ESTRATEGIA DE COMUCACIÓN” | pdf | Sincronía | 2010 |
| **16. CONSULTORIAS CAMBIO** | | | |
| Cacao (varios) |  |  |  |
| Pesquería (varios) |  |  |  |
| Turismo (varios) |  |  |  |

## Anexo 6: Cuestionario empleado en las entrevistas

Las preguntas que se elaboraron previamente al trabajo de entrevistas sirvieron de guía para la aplicación de las mismas. En la práctica, este cuestionario no es una camisa de fuerza. Las preguntas planteadas se adecuaron a la realidad particular de cada entrevistado y de la entidad u organización que representaba y ayudaron a dirigir conversaciones con algún grado de espontaneidad y flexibilidad.

**En relación a la conceptualización y el diseño del Proyecto**

1. ¿Quién participó en la conceptualización del Proyecto CAMBio?
2. ¿Qué tipo de insumos se emplearon y cómo fueron aprovechados?
3. ¿Cómo se abordaron las siguientes áreas?: a) MIPYMES; b) Biodiversidad en paisajes productivos; c) Financieros: IFIS.
4. ¿Quién tuvo a su cargo la formulación del Proyecto?
5. ¿Quién es responsable del PRODOC y del marco lógico?
6. ¿Qué entidades fueron consultadas?
7. ¿Hay listados disponibles?
8. ¿Se consultó con otros proyectos?
9. ¿Se aprovecharon lecciones aprendidas?
10. ¿Qué planes regionales centroamericanos se consultaron? ¿Se consultaron planes sectoriales, como por ejemplo, de turismo, agricultura, otros?
11. ¿Qué planes nacionales o sectoriales se consultaron para los países? ¿Agricultura, pesquería, turismo, otros?; ¿Se consultaron las estrategias nacionales de biodiversidad?
12. ¿Qué temas/asuntos ambientales se identificaron como de interés para el proyecto CAMBio?
13. ¿Se identificó durante la formulación de qué manera las experiencias resultantes podrían ser replicadas y aprovechadas en el diseño e implementación de otras iniciativas?

**Acerca de la estrategia de implementación**

1. ¿Se utiliza el Marco Lógico como una herramienta de gestión durante la implementación del proyecto CAMBio?
2. ¿Se ha realizado algún cambio en el Marco Lógico como resultado de condiciones cambiantes o como resultado del monitoreo y la evaluación?
3. ¿Se formula y utilizan instrumentos de gestión como planes estratégicos, planes operativos de trabajo, planes de mercadeo, planes de adquisiciones, presupuesto, otros?
4. ¿Incluyen estos planes los cambios propuestos por el comité de Administración del proyecto?
5. ¿Qué tecnologías de información se emplean como apoyo en la implementación? ¿Cuáles? ¿Con qué propósito? ¿gestión, monitoreo, bases de datos, comunicación, programas hechos a la medida, otros?
6. ¿Cuáles son esas tecnologías? ¿Quién diseña los instrumentos? ¿Quién lo utiliza? ¿Cómo se relaciona? ¿Cómo se realimentan?
7. ¿Hay coordinación, compromiso e involucramiento de las instituciones involucradas en la implementación efectiva del proyecto? ¿Cuentan con las capacitaciones técnicas necesarias?

**En relación a la modalidad de ejecución del Proyecto y gestión administrativa**

1. ¿Se emplean planes de trabajo anuales?
2. ¿Se cuenta con un presupuesto?
3. ¿Quién/cómo determinó esos fondos?
4. ¿Son los recursos asignados adecuados a las necesidades?
5. ¿Han sido suficientes para realizar las actividades por ejecutar?
6. ¿Se ha logrado una implementación adecuada según lo programado?
7. ¿Qué obstáculos o contratiempos han afectado la implementación?
8. ¿Cómo se efectúan los procesos de selección, reclutamiento y asignación de expertos, consultores y funcionarios de la contraparte nacional del proyecto CAMBio?
9. ¿Son los procesos de licitaciones justos y competitivos?
10. ¿Se cuentan con TdR para cada licitación y contratación?
11. ¿Se definen claramente las tareas y responsabilidades de cada contratación?

**Acerca del monitoreo y la evaluación del Proyecto**

1. ¿Qué instrumentos existen para el monitoreo diario/ periódico/ anual de la implementación del proyecto?
2. ¿Cómo fueron diseñados los instrumentos de monitoreo?
3. ¿Son los indicadores adecuados? ¿Responden a los resultados propuestos por el proyecto?
4. ¿Se aplican los instrumentos con la regularidad requerida? (diario, periódico, mensual)
5. Para cada instrumento ¿Quién es responsable de su uso?
6. ¿Se generan informes? ¿a quién se dirigen?
7. ¿Se da una supervisión periódica adecuada para verificar que la implementación proceda de acuerdo con lo establecido en el proyecto y en los planes de trabajo? ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo?
8. ¿El monitoreo contribuye a llevar el pulso a la implementación?
9. ¿Los informes derivados del monitoreo ofrecen (insumos para la toma de acciones) (lecciones aprendidas, identificación de problemas, obstáculos y dificultades, propuestas para su superación)?

**Preguntas para las Instituciones Financieras Intermediarias, IFIS**

1. ¿Cómo se enteró del Proyecto CAMBio? ¿Por qué le interesó a su entidad?
2. ¿Qué ventajas le ve a esta iniciativa?
3. ¿Cómo la da a conocer a sus clientes?
4. ¿Qué tipo de MIPYMES están participando de CAMBio? ¿Individuales? ¿Cooperativas y asociaciones? ¿otra?
5. ¿Qué sectores productivos está financiando por medio de CAMBio?
6. ¿Qué sectores están encontrando dificultades para acceder a fondos de CAMBio?
7. ¿Están los productos financieros de CAMBio impulsando los préstamos?
8. ¿A qué tasa recibe el dinero? ¿A qué tasa lo coloca? ¿Qué otros costos existen, como seguros, gastos legales y demás?
9. ¿Qué la parece el Bio-Premio? ¿Ha contribuido a mover el crédito?
10. ¿Por qué no utiliza las garantías parciales de crédito? ¿Qué problemas o limitaciones tienen?
11. ¿Ofrece la asistencia técnica? ¿La ha recibido su institución? ¿Ayuda a mover el crédito?
12. ¿Qué efectos se han sentido del entorno nacional e internacional?
13. ¿Cómo describiría la situación del sector financiero general por país?
14. ¿Tasas de interés / garantías / liquidez?
15. ¿Cuál es la competencia de los fondos de CAMBio? ¿Usan esos fondos o prefieren utilizar los propios?
16. ¿Es burocrático el acceso a los fondos de CAMBio? ¿Qué tan accesibles y cómodos son esos fondos?
17. ¿Qué disponibilidades de continuar una vez que CAMBio termine (sostenibilidad más allá del Proyecto?
18. ¿Qué le parece el instrumento de criterios de elegibilidad y de monitoreo de impactos sobre la biodiversidad? ¿Es fácil de utilizar? ¿Cómo aprendió a emplearla? ¿Qué ventajas le ofrece? ¿Qué problemas le han encontrado? ¿Qué le cambiaría?

**Acerca de las MIPYMES-AB**

1. ¿Cómo se enteró de CAMBio?
2. ¿A qué actividades se dedica usted como productor? ¿Su empresa?
3. ¿Qué le parecen las condiciones del crédito, tasa de interés, plazo, otros?
4. ¿Son los procedimientos para aplicar para el préstamo fáciles o burocráticos?
5. ¿Le interesan a usted o a su organización temas ambientales?
6. ¿Qué inversión ambiental está implementando como parte de su participación de este crédito? ¿Mantenimiento de una certificación? ¿una buena práctica productiva¿ ¿Otra?
7. ¿Quién fiscaliza el cumplimiento? ¿Recibe visitas periódicas por parte de funcionarios de la IFI o de su socio técnico?
8. ¿Ha recibido el Bio-Premio? ¿Está aplicando para el mismo?
9. ¿Se ha beneficiado de alguna asistencia técnica?
10. ¿Qué beneficios ve en este Proyecto a largo plazo para usted, su empresa o a la región dónde se ubica?

**En relación a los socios técnicos**

* ¿Cuál es su relación con el Proyecto CAMBio?
* ¿Qué tipo de organización es la suya? ¿Centro de investigación? ¿Otra?
* ¿Tiene una carta de entendimiento o un contrato con el Proyecto?
* ¿Cuáles son sus fortalezas? ¿Cuál es su aporte al Proyecto?
* ¿Aporta al BCIE, a IFIS, a PYMES?
* ¿En qué tipo de actividades ha participado?
* ¿Quién se beneficia de su contribución al Proyecto? ¿De qué manera?
* ¿Ofrece capacitación, información de mercado, acompañamiento en algún proceso de certificación, acompañamiento en la implementación de compromisos ambientales de la PYMES con el Proyecto?
* ¿Qué beneficios recibe su organización?

**Entidades del Estado (Ministerios de Ambiente, Turismo, economía, otros)**

* ¿Qué tipo de participación tiene su entidad en el Proyecto CAMBio?
* ¿Cómo se realizó el contacto?
* ¿Se realizan reuniones en conjunto con otras entidades¿ ¿Con qué periodicidad?
* ¿Cómo se beneficia de CAMBio el sector productivo que su entidad representa?
* ¿Se ha trabajado en algún proyecto de Ley, reglamento, decreto? ¿Con respecto a alguna propuesta de incentivos para MIPYMES? ¿Otro?
* ¿Se está liderando el desarrollo de un mercado amigable con la BD?
* ¿Se ha contribuido desde el Estado a crear un ambiente propicio para el crecimiento de las MIPYMES-AB?

## Anexo7: Ejecución real en comparación con lo presupuestado

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Proyecto CAMBio** | |  |  |  |  |  |  |
| **Situación al final del cuarto año de operación** | | |  |  |  |  |  |
| **Ejecución Presupuestaria de Fondos Provenientes de PNUD/GEF US$** | | |  |  |  |  |  |
| Marzo, 2011 |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Año 1 (\*)** | **Año 2** | **Año 3** | **Año 4 (\*\*)** | **Acumulado** |
|  |  |  | **2007** | **2008** | **2009** | **2010** |  |
| **Producto 1** | Las IFIS bancarias y no bancarias reconocen y están financiando a MIPYMEs-AB | Presupuestado | 3.913.592 | 233.342 | 234.214 | 217.592 | 4.598.740 |
| Desembolsado según CDR | 107.029 | 126.214 | 179.368 |  |  |
|  |  |  |  |  | 0 |
| **Producto 2** | Las MIPYMEs-AB logran mayor acceso a financiamiento y mercados, y expanden el ámbito y tamaño de sus negocios | Presupuestado | 300.092 | 594.092 | 583.592 | 693.842 | 2.171.618 |
| Desembolsado según CDR | 104.684 | 170.407 | 243.062 |  |  |
|  |  |  |  |  | 0 |
| **Producto 3** | El entorno nacional y regional se ha modificado para crear mayores incentivos para los sectores AB | Presupuestado | 179.989 | 258.739 | 232.489 | 179.989 | 851.206 |
| Desembolsado según CDR | 106.163 | 168.978 | 109.884 |  |  |
|  |  |  |  |  | 0 |
| **Producto 4** | Se logra un proceso de aprendizaje, evaluación y gestión adaptativa, especialmente de la interacción de los Productos 1 a 3 | Presupuestado | 86.698 | 91.698 | 161.698 | 101.698 | 441.792 |
| Desembolsado según CDR | 45.054 | 99.886 | 28.655 |  |  |
|  |  |  |  |  | 0 |
| **Total** |  | Presupuestado | 4.480.371 | 1.177.871 | 1.211.993 | 1.193.121 | 8.063.356 |
| Desembolsado según CDR (\*\*) | 362.930 | 565.485 | 560.969 | 1.199.575 | 2.688.959 |
| Desembolsado según Regist. Proy. | 390.828 | 557.318 | 767.376 | 1.199.575 | 2.915.097 |
| Diferencia (CDR - Presup.) | -4.117.441 | -612.386 | -651.024 | 6.454 | -5.374.397 |
| Diferencia (Reg. Proy. - Presup.) | -4.089.543 | -620.553 | -444.617 | 6.454 | -5.148.259 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |
| **Notas:** |  |  |  |  |  |  |  |
| (\*) Dado que el Proyecto se atrasó en iniciar su operación, para efectos comparativos se supone que | | | | |  |  |  |
| inició operaciones en enero 2007 y que tiene cuatro años de operación efectiva. | | | |  |  |  |  |
| (\*\*) Para el Año 4 (2010) solo se contó con los datos de lo desembolsado según Registro de Proyecto (departamento contable del BCIE), acumulado a Diciembre de 2010. Para efectos comparativos se supone que para ese año el dato del CDR sería igual al del Registro de Proyecto. | | | | | |  |  |

## Anexo 8: Co-financiamiento según formato de reporte que solicita PNUD

Co-financing

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Co financing (Type/**  **Source)** | **IA own  Financing (mill US$)** | | **Multi-lateral Agencies (Non-GEF)**  **(mill US$)** | | **Bi-laterals**  **Donors (mill US$)** | | **Central Government (mill US$)** | | **Local Government (mill US$)** | | **Private Sector (mill US$)** | | **NGOs (mill US$)** | | **Other Sources\***  **(mill US$)** | | **Total Financing (mill US$)** | | **Total**  **Disbursement (mill US$)** | |
|  | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** |
| Grant |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Credits |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Loans | 17,00 | 11,57 |  |  |  |  | 0,32 | 0,00 |  |  |  |  |  |  |  |  | 17,32 | 9,54 | 17,32 | 9,54 |
| Equity |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| In-kind |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Non-grant Instruments**\*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Other Types**\*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Projects that have not realized expected co-financing levels must provide explanations. Please describe in 50 words the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s global environmental objective.

Explanation:

1. There is no evidence that the governments of the region, mainly through their Ministers of Environment as it was stated in the PRODOC, have contributed any amount (in money or in kind) to activities related specifically with CAMBIo Project, namely, for Outcome #3 (Enabling Environments modified to create greater incentives for developing biodiversity-friendly subsectors of national economies).
2. The Project has leveraged US$ 11,57 million as of March 2011 from the Implementation Agency, the Central American Bank for Economic Integration (CABEI), with the allocation of its special credit line denominated MIPYME-AB (“Biodiversity-Friendly Small and Medium Enterprises”), through different financial intermediaries (IFIS) in five countries of the region. These loans have funded BD-SMEs in sectors like certified organic agriculture and sustainable tourism. Most of the loan users are rural micro-entrepreneurs.
3. This is a Mid-Term Evaluation. The Project still has two more years to complete its original PRODOC goals.

## Anexo 9: IFIS participantes del Proyecto CAMBio con colocación efectiva

### Instituciones Financieras Intermediarias de Honduras

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| CACIL | Productores cafetaleros MIPYMES | Comercialización y exportación de Café Orgánico (comercio justo)  Transición de café convencional a café orgánico.  Certificación de fincas | Colocó fondos a COMSA y LIDERS en 2010.  COMSA reúne 400 productores, de los cuales 95 son mujeres.  LIDERS se ha financiado con fondos CACIL al 22% y con fondos CAMBio al 14% en lempiras.  Fondos usados para pagar al productor el café orgánico que se procesa y exporta. Son créditos de corto plazo. Estos fondos le permitió a LIDERS adquirir bodega.  No usan garantías reales, utilizan “contrato de exportación en condición de comercio justo” como garantía. Esto le da una ventaja a CAMBio y a las MIPYMES porque tiene acceso a fondos sin restricción. | No | Si.  ecibió $6.000. Y a través de él $7.000 para COMSA y $7.000 para LIDERS.  LIDERS usó el Bio-Premio para dar seguimiento a la certificación (pago de logística de los auditores)  COMSA: usó Bio-Premio para mejorar las condiciones de ornamento y paisaje de la planta procesadora de café. | No.  Se motivó con los fondos CAMBio y está creando una Unidad de Crédito Agrícola, con personal técnico propio. Estos técnicos están colocando los créditos desde hace 1,5 años. Están tratando de capacitarlos mejor en producción sostenible y conservación de la BD.  También con el productor buscan que sean amigables con el ambiente. El productor le firma una carta de compromiso donde el usuario del crédito se compromete a no usar pesticidas. | Se dieron cuenta de CAMBIO a través de LIDERS. Pasó por el proceso de calificación.  A finales de 2010 aumento el riesgo y BCIE no autorizó un nuevo desembolso, afectando el financiamiento para COMSA y LIDERS.  Para CACIL, los fondos CAMBio le generó el impacto de preocuparse por financiar las actividades productivas de forma amigable con el ambiente. |
| Cooperativa La Ceibeña | Ganadería, plátano, banano. Quieren turismo para  550 usuarios de SNV a través de la cooperativa. | Financia productores de ganadería, plátano y banano. A los productores de cacao los iba a financiar con CAMBio pero el crédito no se concretó. | No han colocado. Iban a establecer crédito con garantías a productores de cacao, pero la situación política 2009-10 impidió que se concretara.  CAMBio ofrecía tasa del 8% en lempiras. | No | No | No | Ocho oficinas en el litoral Atlántico.  Tiene que desarrolla la instrumentación para monitorear los impactos ambientales y de BD.  SNV considera que Ceibeña debe ser más flexible para colocar más fondos. |

### Instituciones Financieras Intermediarias de Guatemala

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Génesis Empresarial | Más de 130.000 clientes activos de MIPE y bancomunales, y de crédito para introducción de Servicios Comunitarios en el Área Rural – CISEC y de vivienda.  Con CAMBio los clientes han sido MIPES financiadas con créditos para SAF | SAF | Un primer desembolso para 251 beneficiarios por un monto de US$99.087,53  Un segundo desembolso para 1200 beneficiarios por un monto de US$575.000,oo.  Tasa 30% / año, sobre saldos. Esto incluye los servicios de AT. Pagan los intereses y al final pagan el principal.  Varias opciones de garantías:  1. fiduciaria para el caso de proyectos rurales.  2. Garantia depositaria: Título de propiedad registrado o de posesión.  3. Garant{ias solidaria: Grupos mínimo 5 productores y máximo de 15 productores.  Brindan los créditos de forma integral; crédito, capacitación y asesoría.  Consideran que el instrumento de monitoreo de indicadores ambientales es demasiado extensa, y para una cantidad de usuarios como los que manejan, se les hace difícil cumplir oportunamente. Requieren demasiado tiempo para calificar al cliente con esta herramienta. | No | No | No  Están cerrando la etapa para preparar y presentar el cumplomiento del año. | Han tenido 3 o 4 capacitaciones a diferentes niveles de parte de CAMBio.  Realizaron modificaciones de metodología de aplicación y condiciones del producto (tasa, plazo) para colocar los fondos.  BCIE ha apoyado mucho a génesis. |
| AYNLA | Productores de Cardamomo (agricultura orgánica) de la Zona Reyna.  Existen distintas asociaciones organizadas en la Zona: ASODIL, APSORXOYAKTE y ACOREA (asociaciones usuarias de CAMBio a través de AYNLA  Los productores organizaciones en asociaciones se evitan muchos papeleos y los trámites son más ágiles. | Cardamomo. Lo siembran cada dos años. Cosecha de 4 meses (setiembre a enero) | * 3 desembolsos: Uno para 32 beneficiarios por un monto total de US$166.446,19. * Dos desembolsos para 33 beneficiarios por un monto total de US$165.032,22   Rango entre 75.000 y 100.000 Q /productor. Con ASODIL dan hasta 200.000 Q / productor.  Tasa de interés del 23% sobre saldos. Requiere para AYNLA mucho trabajo de logística, supervisión y verificación.  Tasa es recargada, necesitan interés más blando.  Piden garantías reales y convencionales. Sin embargo, AYNLA pide a los productores una “Garantía como Asociación”, todos los documentos deben estar al día. Al usuario del crédito se le pide una escritura pública registrada. AYNLA visita el lugar para verificación de las garantías.  La garantía real de la propiedad hace que los productores no incumplan y la morosidad es cero, aunque a veces se retrasan en el pago de los intereses.  AYNLA otorga crédito para un año pero los productores pagan por anticipado.  AYNLA tiene 5 clientes individuales pero exige más condiciones y requisitos.  Dura de 2 a 3 semanas desde que se solicita el crédito, se verifican las garantías y se desembolsa.  Antes de CAMBio trabajaron con prestamistas que les financiaban al 10% mensual, por eso consideran que CAMBio es una gran ventaja para ellos. | No | Sí | No  AYNLA capacita a los productores por medio del PRODERQUI (23 módulos de temas administrativos, financieros, mercado, ventas y costos). | Desde 2005 cuentan con la Línea Global de Crédito de BCIE por $800.000.  Han podido mantener las siembras de cardamomo sin abono químico, solo orgánico. Se logró mejorar la siembra, sombra y bosques en el cultivo.  Establecen el cultivo combinado con barreras vivas, barreras muertas y obras de conservación de suelos.  ASODIL quiere tomar préstamo con CAMBio como asociación. |
| ASDIR | Comunidades indígenas del Occidente y la costa (Totonicapán, Quetzaltenango, San Antonio Suchitepequez), que cultivan Maxán. | Cultivo de Maxán: mejoramiento del cultivo y acceso al financiamiento  El cultivo requiere la sombra del árbol de Aliso, y este SAF mejora la producción (rendimiento) del cultivo. | Un desembolso para 5 beneficiarios por un monto total de US$6.399,oo  Para productores de Maxán, la tasa ASDIR es: 25% Q  Tasa de 2,25% / mes / ASDIR  Antes con prestamistas (ageotistas) cobraban del 7 al 10% / mes. En algunos casos llegaron a cobrar hasta el 15 y 20% /mes  ASDIR acepta “garantía de primer testimonio” (los bancos no la aceptan). Esto incluye a los grupos de mujeres. Esto implica que la propiedad no está registrada pero ellos si se comprometen a dar la propiedad. | No | No | No  Necesitan desarrollar AT para encadenar la producción y darle mayor valor agregado al usuario. | Manejan el cultivo de forma amigable con el ambiente. El cultivo del Maxán les ha permitido la recuperación y conservación del suelo.  Utilizan barreras vivas y muertas dentro del cultivo, y la biomasa que no es comercializable al integran al suelo como abono verde. |
| FUNDAP (Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos) | MIPES de subsistencia de las zonas de Sololá, Totonicapán, Quetzaltenango, San Marcos, Quiché, Retalhuleu, Suchitepequez y Huhuetenango. | Potenciales: SAF, Silvopastoril, agricultura orgánica | No ha desembolsado.  No hay interés de colocar fondos CAMBio, indicando que el perfil de sus usuarios es bajo para acceder a créditos.  Tienen una relación histórica de 16 años con BCIE, porque este banco es de los mayores fondeadores de FUNDAP para MIPES.  Ofrecen una tasa el 29% al usuario, porque realizan mucho trabajo de acompañamiento, y no piden garantías.  Tienen una morosidad no mayor de 5% en toda la cartera. | No | No | No  Trabajan en capacitación y AT con los usuarios | Aunque consideran que las tasas de CAMBio son competitivas, son renuentes a usarlo por el momento debido al nicho de usuarios (MIPES con perfil de subsistencia, $1-200 a $1.300) y condiciones de la región que atienden en el Occidente.  Ejemplo: turismo sostenible en comunidades es incipiente en un contexto desfavorable (alta inseguridad, catástrofes naturales).  Si creen en la conservación del medio ambiente pero no están colocando nada al respecto. Han trabajado el tema ambiental pero el retorno de la inversión lo ponen en duda.  Aseguran que tienen usuarios posiblespara CAMBio, pero no en los tema priorizados. |
| Banco G y T | Ninguno | Potenciales: SAF, Silvopastoril, agricultura orgánica, turismo sostenible. | No han colocado fondos CAMBio, porque tienen suficiente liquidez.  Gestionaron un préstamo de producción de abono orgánico con lombricultura, pero luego lo financiaron con fondos propios (400.000 Q al 15%, a 76 meses plazo con 6 meses de gracia). Tuvo que presentar un fiador, y actualmente está solicitando una ampliación del crédito porque el proyecto evoluciona satisfactoriamente).  Gestionaron otro proyecto de turismo (observación de aves) pero no se concretó por problemas de requisitos.  Garantías reales y convencionales (hipotecaria y fiduciaria).  Recibe los recursos CAMBio al 8%, y disponen de fondos para financiar del 2 al 6%. | No | No | Sí | Con CAMBio gestionaron un proyecto de abono orgánico (lombricultura), y solicitaron fondos de AT que se les aprobó y otorgó, pero luego por decisión unilateral lo financiaron con fondos propios, y gastaron los fondos de AT de CAMBio. |
| BANRURAL | Ninguno | Potenciales: SAF, Silvopastoril, agricultura orgánica, turismo sostenible. | No han colocado  Es más fácil fondear con fondos propios que con dinero de CAMBio. Actualmente tienen exceso de liquidez, y capacidad para financiar MIPYMES, por lo que no les interesa usar CAMBio.  En noviembre 2009 hubo reunión con CAMBio para redescuento de cartera, puede retomarse como parte de una reestructuración de garantías que hace el banco. Sin embargo, no es negocio para Banrural un 7% en Q y 4% en $.  Las tasas de interés por tipo de empresa para que a Banrural son:  Micro 16-24%  Pequeña 12-16%  Mediana 10-12% | No | No | No | Quieren usar CAMBio pero no en MYPE, porque afirman que no hay suficiente cultura ambiental. |

### Instituciones Financieras Intermediarias de Nicaragua

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-Premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Fondo de Desarrollo Local**  **LGC:** BCIE la redujo de $9 millones a $6.8 millones en 2010 por crisis del No pago | MIPYMES de todo el país que reciben apoyo en capital de trabajo y activos fijos | * Agroforestería : Café y arboles de sombra maderables; Cacao con arboles maderables * Manejo forestal sostenible (Reforestación y protección de fuente de agua * Sistemas silvopastoriles : arboles dispersos en potreros, cercas vivas, banco proteínicos   **Usos:**   * Capital de trabajo para siembra de árboles, mantenimiento de finca y del sistema productivo. * Activo fijo * Beneficios para pulpa de café * Otros | Tasa a la que recibe el dinero del BCIE: 4.5%   * Microcréditos: 647 beneficiados * Rango de montos U$ 400 a 10,000 dólares * Tasa 18% más 2% de Comisión * Plazo 2 a 3 años | No se han solicitado . No hay certeza total de cómo funciona y de cómo se coloca. Además, tiene un costo de 1.5% que se traslada al productor. Puede que no sea un producto apropiado para pequeños productores, ya que ellos no tienen problema de garantía. | Ha sido un producto exitoso ya que estimula a más gente a participar.  La limitante es la LGC, que se redujo en 2010 de $9 a $6.8 MM, que afecta la colocación de cartera para el 2011, ya que se maneja dentro de la línea y no como un producto paralelo. | * Se realiza por medio de NITLAPAN. Su especialidad es asistencia técnica en buenas prácticas agropecuarias, por lo que se insertaron con facilidad en CAMBIO. * Técnicos van al campo, seleccionan con beneficiario los indicadores AB y dan seguimiento al cumplimiento. * El acompañamiento técnico hace de CAMBio un producto más integral y con mayores posibilidades de éxito. | * Es la mayor institución de micro-finanzas en el sector agropecuario rural. Su cartera es de $62,000,000 * Se aseguran de que el productor entienda de que se trata de un crédito que va más allá de lo monetario, ya que debe tener impacto ambiental positivo. * Preferiría manejar CAMBio al margen de la línea y no como parte de ella. |
| **PRESTANIC**  LGC: $2,250,000 pero con movimiento del no pago se pararon los desembolsos y línea no ha sido renovada. | * MIPYMES agrícolas y pecuarias * Mujeres | * Ganadería (silvopastoril) * Agricultura   Inversiones enfocadas en:   * Mejoramiento en fincas y casas rurales * Pastos, * Paneles solares * Mejoramiento en viviendas de mujeres | * Actualmente no recibe fondos del BCIE ya que los desembolsos se paralizaron. * No se ha iniciado la colocación de CAMBio porque no hay recursos. | No se ha iniciado la colocación | Aplicaría, pero no se ha iniciado la colocación | No se ha iniciado la colocación | * Se capacitaron en CAMBio pero no han podido iniciar la colocación puesto que el BCIE no ha renovado la línea global de crédito como respuesta al movimiento de no pago. |
| **Cooperativa 20 de Abril**  Es una cooperativa de servicios múltiples  LGC: $300,000, su línea no ha sido renovada | 850 socios certificados con RA, C.A.F.E Practices (Starbucks) y OCIA (café orgánico) | * Agroforestería (café)   Usos:  Préstamos de corto plazo para cosecha, mantenimiento de fincas y construcción y reparación de beneficios de café | Tasa a la que recibe el dinero del BCIE: 9%  $47,500 destinados a CAMBio, beneficiando a 44 socios  Rango de montos: US$70 a $5,000  Plazo: Un año  Tasa: 18% anual o 1.5% mensual  Comisión 2% al momento del crédito | No se han solicitado. | Es un gran estímulo e incrementa la demanda. Hubo un cumplimiento del 100% de los indicadores. Se han entregado 22 Bio-Premios. | Se capacitó al gerente, a los promotores de crédito y al especialista en café.  Hay un equipo técnico de 5 personas que dan seguimiento a la implementación de los indicadores, de las buenas prácticas y de las certificaciones. | * Es una de las dos cooperativas acreditadas por BCIE en Nicaragua. * Su cartera es de $8,000,000. * El movimiento del no pago les afectó y les bajó sus indicadores. * Desean que se les amplíe la LGC a $1,000,000 para fomentar CAMBio |
| **LAFISE- Bancentro**  LGC: $44 Millones | Clientes individuales  No es para micro-créditos. Esos los asumen las micro-financieras | * Turismo * Café y agricultura orgánica (Matagalpa) | Tasa a la que recibe el dinero del BCIE: 4.5%  Turismo: Un cliente de Nandaime, Granada, por $85,000 a un 9,5%, a un plazo de 6 años.  Un segundo cliente para renovar café, en Matagalpa, por $1 Millón (tasa 9.5%, plazo de 7 años)  Café don Paco: $384,000, a 9,5%  (plazo de 6 años)  También: 1.5% de comisión, y 0.5% de gasto legal | No se han solicitado. Ya que tiene un costo del 1.5 % y se le aplicaría al productor.  Solo se toma un seguro de vida de saldo de deudor. | No aplica | Los beneficiarios de crédito no han solicitado asistencia técnica. | No se han visto afectados por el movimiento de no pago.  Consideran que la herramienta de indicadores es muy tediosa y compleja y que debiera simplificarse. Seleccionan los más sencillos y prácticos para no complicar al cliente ni el proceso. |
| **BANPRO**  LGC: $45 Millones | Pueden ser clientes individuales o colectivos (cooperativas)  No es para micro-créditos. Esos los asumen las micro-financieras | * Agroforestería de café | Ya ha sido aprobado el crédito de $280,000 a CORCASAN.  Aún no se ha actualizado en la web de CAMBio esta inversión y no se han elegido los indicadores. Sin embargo se retomara las Certificaciones como indicador. | Les parece interesante pero no lo conocen bien. Entienden que es necesario firmar un contrato con BCIE una sola vez y después pueden seguir usando la garantía. Peor si tiene un costo hay que valorarlo. | No aplica | Esta en proceso de preparación de la documentación para solicitar AT de parte CORCASAN. | Los ejecutivos en las sucursales no tienen acceso a Internet y ellos son responsables por el trámite, por lo que se dificulta el proceso de accesar la herramienta de CAMBio y actualizar la inversión aprobada. |

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-Premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COOPEALIANZA**  **LGC:**$4,000,000 aproximadamente pero se está en proceso de ampliación para incluir otros productos | * MIPYMES (personas físicas) de todo el país que reciben apoyo en capital de trabajo y activos fijos * Cooperativa de café * Cooperativa de turismo | **Sectores:**   * Agroforestería (cacao) * Agricultura y plantaciones orgánicas * Turismo sostenible * Silvopastoril   **Usos:**   * Activo fijo (por ejemplo turismo) * Capital de trabajo (por ejemplo, café)   La cooperativa tiene capacidad de financiar cualquiera de los sectores AB de CAMBio | Tasa a la que recibe el dinero del BCIE: 9.25% (en colones)   * 12 créditos justificados y 4 por justificar * Rango de montos: desde $1,966 hasta $89,371 (se ofrecen en colones) * Tasa: 15.25% (en colones) * Plazo: Varía en función del tipo de inversión (desde 5 meses hasta 10 años, siendo los más largos los de activo fijo) | Las garantías o avales son productos conocidos en el mercado, por lo que la que CAMBio ofrece se entendió fácilmente y se adoptó. | Ha sido un producto exitoso ya que estimula a más gente a participar.  $40,000 entre diez Bio-Premios. | * Está apenas iniciando. Se está dando apoyo por $3,000 a un proyecto de piña deshidratada y se le está apoyando en participación en una feria internacional (Alemania) con fines de mercadeo. * No se ha requerido asistencia técnica para cumplir con el monitoreo (certificación, conservar lo que ya hay). La verificación de indicadores se da con el agrónomo de la cooperativa y el especialista de biodiversidad (O.M.). * Se quiere seguir acompañando con consultorías a los beneficiarios. | * Está dando frutos en términos de imagen, ya que la IFI queda muy bien con en el sector rural, que son sus clientes naturales. * Originalmente hubo un problema con la garantía: El BCIE no la otorga si el crédito no ha sido aprobado por COOPEALIANZA, mientras que ésta no aprueba el crédito hasta que el BCIE no de visto bueno a la garantía. Lo que la IFI ha hecho es aprobarlo en el sistema para facilitar el proceso. |

### Instituciones Financieras Intermediarias de Costa Rica

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-Premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **COOPEALIANZA**  **LGC:**$4,000,000 aproximadamente pero se está en proceso de ampliación para incluir otros productos | * MIPYMES (personas físicas) de todo el país que reciben apoyo en capital de trabajo y activos fijos * Cooperativa de café * Cooperativa de turismo | **Sectores:**   * Agroforestería (cacao) * Agricultura y plantaciones orgánicas * Turismo sostenible * Silvopastoril   **Usos:**   * Activo fijo (por ejemplo turismo) * Capital de trabajo (por ejemplo, café)   La cooperativa tiene capacidad de financiar cualquiera de los sectores AB de CAMBio | Tasa a la que recibe el dinero del BCIE: 9.25% (en colones)   * 12 créditos justificados y 4 por justificar * Rango de montos: desde $1,966 hasta $89,371 (se ofrecen en colones) * Tasa: 15.25% (en colones) * Plazo: Varía en función del tipo de inversión (desde 5 meses hasta 10 años, siendo los más largos los de activo fijo) | Las garantías o avales son productos conocidos en el mercado, por lo que la que CAMBio ofrece se entendió fácilmente y se adoptó. | Ha sido un producto exitoso ya que estimula a más gente a participar.  $40,000 entre diez Bio-Premios. | * Está apenas iniciando. Se está dando apoyo por $3,000 a un proyecto de piña deshidratada y se le está apoyando en participación en una feria internacional (Alemania) con fines de mercadeo. * No se ha requerido asistencia técnica para cumplir con el monitoreo (certificación, conservar lo que ya hay). La verificación de indicadores se da con el agrónomo de la cooperativa y el especialista de biodiversidad (O.M.). * Se quiere seguir acompañando con consultorías a los beneficiarios. | * Está dando frutos en términos de imagen, ya que la IFI queda muy bien con en el sector rural, que son sus clientes naturales. * Originalmente hubo un problema con la garantía: El BCIE no la otorga si el crédito no ha sido aprobado por COOPEALIANZA, mientras que ésta no aprueba el crédito hasta que el BCIE no de visto bueno a la garantía. Lo que la IFI ha hecho es aprobarlo en el sistema para facilitar el proceso. |

### Instituciones Financieras Intermediarias de El Salvador

| IFIS-IFIS NB y LGC | Tipo de clientes AB | Sectores AB (actuales y potenciales) | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-Premio | Asistencia técnica con CAMBio | Observaciones |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Banco Hipotecario (semi-estatal)**  **LGC:** $15 MM y los desembolsos se realizan por tramos | Cooperativas de caficultores que a su vez prestan a MIPYMES AB (Ciudad Barrios, Siglo XXI)  Productores individuales  Una asociación de trabajadores con propiedad colectiva de la tierra (ATAISI) | * Agroforestería: Café con sombra, incluyendo un 40% en cafeses especiales * Se financia avíos de café (capital de trabajo para corte y mantenimiento de café), capital de trabajo para beneficiado de café y para financiar a productores de café) * Potencial a futuro: Ecoturismo, agroturismo, albergues (ATAISI) | BH ha otorgado 22 créditos con un monto financiado de US $4.7MM a una tasa promedio cercana al 9% Desembolsos:   * 2008: US $1,000,000.00 * 2010: US $1,700,000.00 * Enero 2011: US $2,000,000.00 * Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios (4C, RA): De 870 asociados, hay 30 con CAMBIO ($900,000 + $175,000) * Plazo:18 meses * Asociación Trabajadores Agropecuarios de San Isidro (ATAISI): 300 socios. Tierras son colectivas. $500,000 al 9% * Sociedad Cooperativa de Caficultores Siglo XXI. 900 socios, incluyendo 860 pequeños productores, con 20% de la cosecha | El BH no ha firmado el contrato de garantías parciales, por lo que no ha hecho ninguna solicitud. | No aplica en ninguno de los casos, ya que este subsidio no reconoce a los beneficiarios indirectos. | * Banco Hipotecario: Formalización de la parte contable y normativa PYMES * SalvaNATURA: Certificación RA y otras. * SEM: Apoyan en Ciudad Barrios y en Siglo XXI. También ofrecen capacitación al BH. * A enero 2011 se ha otorgado US $56,322.50 | La tasa original tuvo que ser renegociada para que el BH se decidiera a participar (de 5.8% se redujo 4.5% anual)  CAMBio reconoce beneficios no reembolsables solo para clientes directos, por lo que recursos son insuficientes para atender a todos los beneficiarios indirectos, por ejemplo, con capacitación. |
| **Banco de Fomento Agropecuario (semi-estatal)** | Aún no ha colocado |  | Ninguno | No se han solicitado | No aplica |  | Argumenta que le gusta el proyecto pero la tasa de interés que le ofrece BCIE le parece alta (4.5%) |
|  |  |  |  |  |  |  |  |

### MIPYMES Beneficiarias Actuales Y Potenciales en El Salvador

| MIPYMES AB | Características generales | Crédito CAMBio | Sectores AB y destino de la inversión | Crédito (cuántos, montos, plazos) | Garantías parciales | Bio-Premio | Asistencia técnica CAMBio |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Sociedad Cooperativa de Cafetaleros de Ciudad Barrios** | * 870 socios * Financiamiento * Asistencia técnica * Certificación: 4C y RA (compromiso ambiental: prioridad es el agua) * Beneficiado * Comercialización * 750 productores de menos de 50 quintales; 0.25 has, mano de obra familiar | **Proveedor: Banco Hipotecario**  Monto $129,155.44  Tasa 6.50%  Plazo hasta el 30/09/2011 | **Sector:** Agroforestería (Café con sombra)  **Inversión:** Capital de trabajo para producción y corta de café.  **Indicadores:** No hubo condicionamientos ambientales explícitos por parte del BH. | Hay 30 productores con CAMBIO  Monto promedio: US $4,300 por socio  Rango: Mínimo es $350 y máximo $30,000.  Plazo: Máximo 18 meses  Tasa para socios: 9 al 10% | El BH no la ofrece.  Se respaldan con orden irrevocable de pago y garantía hipotecaria y con los precios del café | N/A: Crédito proviene de IFI bancaria | **BH:** Formalización de la parte contable.  **SalvaNATURA:** Certificación RA y otras; capacitación de 6 técnicos de Ciudad Barrios como auditores internos del cumplimiento de criterios de RA.  **SEM:** Da acompañamiento técnico en certificación de RA (no son los certificadores) |
| **Asociación Trabajadores Agropecuarios de San Isidro (ATAISI)** | * 300 socios * ATAISI es la dueña de las tierras | **Proveedor: Banco Hipotecario**  Monto: $500,000  Tasa: 9%  Plazo | **Sector:** Agroforestería (Café con sombra)  **Inversión:** Capital de trabajo para producción y corta de café.  **Indicadores:** Ejecutivo les indicó que clasifican para CAMBio porque poseen certificación RA. No revisaron indicadores. | Para este caso la cooperativa no presta a sus socios, mas bien le da trabajo a sus socios. | El BH no la ofrece.  Se respaldan con orden irrevocable de pago y garantía hipotecaria y con los precios del café | N/A: Crédito proviene de IFI bancaria | Se les apoyará con el Software en temas contables y de administración |
| **Sociedad Cooperativa de Caficultores Siglo XXI** | * 9000 socios * Incluye 860 pequeños productores (15-20% del producto) * Financiamiento * Asistencia técnica * Certificación: FLO, RA, Coffee & Farmers Equity Practice * Beneficiado * Comercialización (Fair Trade) | **Proveedor: Banco Hipotecario** | **Sector:** Agroforestería (Café con sombra)  **Inversión:** Capital de trabajo para producción y corta de café (cosecha).  **Indicadores:** No se establecieron explícitamente. Gerencia ignora el origen de los fondos. | **Monto mínimo:** US $2,000.  **Monto máximo:** US $40,000.  **Plazo:** 18 meses. Por lo general los créditos de capital de trabajo para mantenimiento y corte de café se gestionan por eje, en marzo 2011 y el vencimiento en octubre de 2012  **Tasa:** Entre el 9 y 10%  Por su baja productividad, no son sujetos de crédito normal. | El BH no la ofrece.  El café no es propiedad de siglo XXI sino de sus socios, por lo tanto desde el punto de vista legal no pueden prendar cosecha, por lo que trabaja con órdenes irrevocables de pago | N/A: Crédito proviene de IFI bancaria | **SEM:** Capacita a productores de café bajo sombra y la posibilidad de capacitarlos en buenas prácticas agrícolas. |
| **Gremio de productores orgánicos** | * Pequeños productores de todo el país * Ajonjolí, noni, limón, deshidratado, frutas frescas y deshidratadas, café, semilla de marañón, otros. | Aún no han accesado | **Sector:**  Agricultura y plantaciones orgánicas |  |  |  | **Necesidades:**   * Certificación orgánica * Acceso a mercados |

## Anexo 10: TdR de la Evaluación de Medio Término

**CAMBio Mid-Term Evaluation Terms of Reference**

Country: Central America – Honduras UNDP CO

UNDP PIMS Project ID: PIMS 3368

Project Title: Central American Markets for Biodiversity (CAMBio): Mainstreaming biodiversity conservation and sustainable use within micro-, small, and medium-sized enterprise development and financing.

GEF Agency: UNDP (United Nations Development Program)

Executing Agency: CABEI (Central American Bank for Economic Integration)

Duration: 6 years (2007-2012)

GEF Focal Area: Biodiversity

GEF Operational Program: OP2: Coastal, Marine and Freshwater Ecosystems; OP3: Forest Ecosystems; OP4: Mountain Ecosystems

GEF Strategic Priority: SP 2: Mainstreaming Biodiversity conservation in Production Landscapes and sectors

Starting Date: February 2007

Primary Target Beneficiaries: Biodiversity friendly micro, small and medium sized enterprises

Secondary Target Beneficiaries: Government and NGOs

DCAS Sector/Sub-sector: ( ) Environment;

ACC Sector/Sub-sector: (3) Natural resources; (12) Sector policy and planning

Primary areas of focus: (3)Promoting environmental and natural resources sustainability; (17) Improvement of data and information on sustainable development

Primary Type of Intervention: (2) Direct support; (9) Advocacy and strategic-oriented

**I. Introduction**

The project will support the mainstreaming of biodiversity conservation and sustainable use within small, micro and medium sized enterprise development and financing in five Central American countries (Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras and Nicaragua). The project goal is to ensure that micro-, small- and medium-sized enterprises in Central America increasingly contribute to sustainable development and environmental protection by incorporating biodiversity concerns in their products and services. The project objective is to remove barriers in banking, business, and enabling environment to catalyze biodiversity-friendly investments in micro-, small-, and medium-sized enterprises in Central America.

In doing so, it will generate biodiversity benefits by encouraging transformed productive and service sector practices and related investments that can positively impact biodiversity. It will work closely with, and help to bring together, three important service-provider networks, each of which will be associated with a specific project outcome. First, it will work with the region’s financial sector network, namely the Central American Bank for Economic Integration (CABEI) and select members of its extensive network of financial intermediaries (FIs), to develop and extend new financial products that will generate substantial increased lending to biodiversity-friendly SMMEs (BF-SMMEs) for investments that create biodiversity benefits. Second, it will work with potential BF-SMMEs and in partnership with a range of national and international providers of business and technical services to ensure that SMME investments are made efficiently and in a manner that maximizes economic, social and biodiversity / environmental benefits. Finally, it will work with Governmental and inter-governmental institutions, including Ministries of Environment, relevant sectoral ministries (agriculture, industry, tourism, finance and commerce) and the Central American Comission on Environment and Development (CCAD), a regional coordinating structure, to promote an enabling environment that will encourage BF-SMME growth over the medium and long run.

GEF funding will support technical co-operation aimed at removing a variety of barriers – including those related to banking, business organization and development, and an enabling environment – to mainstreaming in the above areas. It will also provide direct financial support in the form of partial guarantees and other loan enhancements. GEF funding will leverage substantial co-financing in the form of direct lending funds available under existing CABEI SMME credit lines that are currently supporting only minimal amounts of lending to biodiversity-friendly SMMEs (BF-SMMEs). It will also work in partnership with other funding sources, such as those being channeled through Rainforest Alliance, to support efforts to transform production and service sector (e.g., ecotourism) practices in ways that benefit biodiversity.

The following priority productive sectors for the region have been identified: agro forestry, organic agriculture, sustainable tourism, forestry and fisheries and certified aquaculture, due to their own importance in the whole region and their relationship with the Mesoamerican Biological Corridor and the Mesoamerican Reef Systems.

The Project Document can be downloaded from the following web link: <http://gefonline.org/projectDetailsSQL.cfm?projID=2670>

**II. UNDP/GEF Monitoring and Evaluation (M&E) Policy**

The Monitoring and Evaluation (M&E) policy at the project level in UNDP/GEF has four objectives: i) to monitor and evaluate results and impacts; ii) to provide a basis for decision making on necessary amendments and improvements; iii) to promote accountability for resource use; and iii) to document, provide feedback on, and disseminate lessons learned. A mix of tools is used to ensure effective project M&E. These might be applied continuously throughout the lifetime of the project – e.g. periodic monitoring of indicators –, or as specific time-bound exercises such as mid-term reviews, audit reports and final evaluations.

In accordance with UNDP/GEF M&E policies and procedures, all regular and medium-sized projects supported by the GEF undergo a Mid-Term Evaluation, and a final evaluation upon completion of implementation.

In addition to providing an independent in-depth review of implementation progress, this type of evaluation is responsive to GEF Council decisions on transparency and better access of information during implementation.

The CAMBio Project shall be undergoing its MTE around February 2010.

The Explanation on Terminology provided in the GEF Guidelines to Mid-Term Evaluations is attached as Annex 1.

**III. Objective of the Mid-Term Evaluation (MTE)**

The MTE has been initiated by the UNDP Honduras Country Office, as the GEF Implementing Agency, in collaboration with the Project Management Unit (PMU) in CABEI-Honduras, as the Executing Agency.

The overall objective of the evaluation is to review progress towards the projects objectives and outputs, identify strengths and weaknesses in implementation, validate initial project assumptions and look at critical changes since project design, assess the likelihood of the project achieving its objectives and delivering its intended outputs, and provide recommendations on modifications to increase the likelihood of success. This will inform the Executing Agency, the Project Steering Committee as well as UNDP/GEF and other national and international partners.

The primary stakeholders in the MTE are the CABEI and its network of Intermediary Financial Institutions and BF micro, small and medium sized enterprises, the participating organizations and members of the Project Steering Committee, the Project Team, UNDP, both at the local and regional level, and GEF.

The MTE will specifically:

Examine effectiveness, efficiency and timeliness of implementation;

Identify deviations, reassess assumptions, consider changing conditions and risks;

Consider current, and projected, progress towards targets;

Highlight issues requiring decision or action;

Make recommendations on these decisions and actions;

Present initial “lessons learned” about project design, implementation and management;

Finalize the MTE Document.

This will:

Support monitoring functions within the project;

Enhance accountability in achieving the project objectives;

Enhance organizational learning from, and within, the project;

Support informed decision making for adaptive management.

IV. Products Expected from the Evaluation

The MTE evaluators will be expected to produce:

A) An evaluation report, of approximately 40-50 pages, structured along the lines indicated in the Annex 2.

If there are any significant discrepancies between the impressions and findings of the evaluation team and stakeholders these should be explained in an Annex attached to the final report.

B) A Power Point Presentation (circa 20-25 slides) covering the key points of the MTE.

A draft of both of these should be submitted within two weeks of the end of the in-region component of their mission, and a final copy within a further week after receiving written comments on the drafts.

The drafts and final versions of the products should be submitted to Juan Ferrando [juan.ferrando@undp.org](mailto:juan.ferrando@undp.org) who will be responsible for circulating it to key stakeholders in due time.

**V. Methodology or Evaluation Approach**

It is anticipated that the methodology will include, but may not be restricted to, the following components:

**1) Documentation review including, inter alia:**

Project Document;

Project implementation reports (PIR’s) for 2007, 2008 and 2009;

Project quarterly progress reports;

M & E Operational Guidelines, all monitoring reports prepared by the project;

Financial and Administration guidelines;

Atlas Reports (such as the AWP and Project Budget Balance report)

Annual External Audit reports for 2007and 2008

CABEI’s Comptroller report 2007-2008

The following documents will also be available:

Project operational guidelines, manuals and information management systems;

Minutes of Project Steering Committee and other project management meetings;

Inception Report;

Biodiversity Investment Guidelines;

Program to Support Biodiversity Friendly SMMEs;

Partial Credits Guarantee Program;

Biodiversity Benefits Generation Award (BIO-Premio)

CAMBio Technical Assistance Fund

**2. Interviews with:**

UNDP Honduras CO, UNDP GEF RTA, Project Management Team (PMT) staff, Central American Bank for Economic Integration (PROFOEX-GERPRODE; Financiamiento para las Mayorías; Asesoría Jurídica; Auditoría Interna, Servicios Generales, Contabilidad y Presupuestos, Comunicaciones Institucionales and should include, at least, two of the Country Offices), biodiversity friendly SMMEs; CABEI’s intermediary financial institutions, from El Salvador ( Banco Hipotecario de El Salvador, S.A.; Caja de Crédito de Sonsonate and Banco de Fomento Agropecuario de El Salvador); from Nicaragua (Fondo de Desarrollo Local –FDL; PRESTANIC; Banco de la Producción-BANPRO; Cooperativa de Servicios Múltiples 20 de Abril); From Guatemala (Fundación Tecnológica Génesis Empresarial; CDRO; AYNLA; ASDIR; FUNDAP and Banco G&T Continental); from Costa Rica (COOPEALIANZA, Banco Nacional de Costa Rica-BNCR-); from Honduras (Cooperativa La Ceibeña, R.L. and Banco Hondureño del Café -BANHCAFE); CAMBio technical partners in at least three countries of the region (E. g. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza – Costa Rica; Centro Inteligencia sobre Mercados Sostenibles-Costa Rica; Xoco Gourmet Honduras-Nicaragua-México; CENPROMYPE - El Salvador; Asociación de Reservas Naturales Privadas de Guatemala –ARNPG; Red Hondureña de Reservas Naturales Privadas de Honduras–REHNAP; governmental and non-governmental representatives that conform the Advisory Interinstitutional Group for each participating country which, in most cases, include: Representatives from Ministries of Agriculture, Environment and Natural Resources, Tourism, Commerce and Economics (See Annex ).

**3. Field Visits**

To credit beneficiaries, FIs and CABEI country offices of: Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua and Costa Rica (See Annex ).

**4. Presentation of the findings**

The initial conclusions and recommendations will be presented to the PMT, CABEI, UNDP and representatives of the Project Steering Committee.

**VI. Evaluation Team**

The MTE Team will consist of an International Team Leader/Biodiversity sustainable use specialist who will be responsible for the delivery, content and accuracy of the evaluation, together with experienced Finances and SMMEs specialists, who will be responsible for the technical quality of the assessment and recommendations made to the Team Leader for inclusion in the process and report. The Team leader will be responsible for the whole of the MTE. All three specialists would be involved throughout the MTE.

**Profile of Reviewers:**

1. Team Leader /Biodiversity sustainable use specialist – an internationally respected integrated natural resource management specialist with experience in Central American countries, with extensive work on biodiversity conservation in productive landscapes, economic use of natural resources, SMMEs, intermediated credit, and project evaluation, including UNDP/GEF projects. He/She will be also responsible for technical evaluation and comments on the biodiversity conservation and investment aspects of the project and their effect on the overall project design, implementation and impact. The specialist will have extensive experience in at least 3 of the following certification schemes: agriculture, agro forestry, sustainable forestry and tourism, and sustainable resource management. Fluency in Spanish is required and knowledge of English would be an advantage.

2. Finances specialist – an internationally respected banking for development and credit guarantee programs specialist who will be responsible for the technical evaluation of structured financial products by the CAMBio project (Line of Credit Program to support BF-SMMEs, Program Partial Credit Guarantee and Award for Biodiversity benefits), and comments on the adequacy and effectiveness of them to stimulate increased financing for biodiversity-friendly productive activities carried out by micro, small and medium sized Central American enterprises. The specialist will have extensive experience in the finances mechanisms for sustainable development sector oriented to micro, small and medium enterprises in Central America. Fluency in Spanish is required and knowledge of English would be an advantage.

3. Micro, small and medium sized enterprises specialist - an internationally respected SMMEs specialist who will be responsible for the technical evaluation of adequateness of the activities taken by the CAMBio project to increase the SMMEs accessibility to the knowledge on Biodiversity and biodiversity friendly businesses opportunities, to the green markets access, to increase their technical and entrepreneurial capacities to implement better BF practices in their activities. The specialist will have extensive experience in the Central American SMMEs sector, as well as on entrepreneurial capacities and development programs, and on entrepreneurial environmental management aspects. Fluency in Spanish is required and knowledge of English would be an advantage.

**VI. Implementation Arrangements**

a) Management arrangements – The Honduras UNDP country office will be responsible for hiring the consultants and ensure the timely provision of per diems and travel arrangements within the countries for the evaluation team and liaising with the project coordination team and CABEI to set up the stakeholder interviews and arrange the field visits. These Terms of Reference follow the UNDP GEF policies and procedures, and together with the final schedule will be agreed upon by the UNDP-GEF Regional Coordinating Unit, UNDP Country Office and CABEI. These three parties will receive a draft of the final evaluation report and provide comments on it prior to its completion.

b) The anticipated time frame for the evaluation:

Prior to in-countries component:

Desk review - 4 days

In-countries

HQ Analysis – Tegucigalpa CABEI HQ– 1 week

Briefings –(Nicaragua, Guatemala, El Salvador, Costa Rica) - 6 days

Field visits and interviews – 10 days

Analysis against PD and preparation of draft findings – 5 days

Presentation to PMT + key stakeholders (through videoconference) – 2 days

Within two weeks of the in-country component

Preparation of draft final evaluation report - 5 days

Within one week of comments on the draft

Revision and finalization of evaluation report – 1 day

**VII. Scope of the Evaluation - Specific Issues to be addressed**

The components of the evaluations follow:

**1. Executive summary**

Brief description of project;

Context and purpose of the evaluation;

Main conclusions, recommendations and lessons learned;

**2. Introduction**

Purpose of the evaluation;

Key issues addressed;

Methodology of the evaluation;

Structure of the evaluation.

**3. The project and its development context**

Project start and its duration;

Problems that the project seek to address;

Immediate and development objectives of the project;

Main stakeholders;

Key isssues that have arisen during the project such as impact of recession, interest rates, team performance, responsiveness of BCIE to project, potential for lending in countries, which sectors, if any, are under-achieving, how to restructure the financial package, value of guarantee fund, country strategies, FI training and others.

Expected results.

**4. Findings and Conclusions**

In addition to a descriptive assessment, all criteria marked with (R) should be rated in conformity with the GEF guidelines for final evaluations using the following divisions: Highly Satisfactory, Satisfactory, Marginally Satisfactory, and Unsatisfactory.

**4.1 Project Formulation**

Conceptualization/Design (R). This should assess the approach used in design and an appreciation of the appropriateness of problem conceptualization and whether the selected intervention strategy addressed the root causes and principal threats in the project area. It should also include an assessment of the logical framework and whether the different project components and activities proposed to achieve the objective were appropriate, viable and responded to contextual institutional, legal and regulatory settings of the project. It should also assess the indicators defined for guiding implementation and measurement of achievement and whether lessons from other relevant projects (e.g., same focal area) were incorporated into project design.

Country or Region-ownership/Driveness. Assess the extent to which the project idea/conceptualization had its origin within national, regional, sectoral and development plans and focuses on national/regional environment and development interests.

Stakeholder participation (R) Assess information dissemination, consultation, and “stakeholder” participation in design stages.

Replication approach. Determine the ways in which lessons and experiences coming out of the project were/are to be replicated or scaled up in the design and implementation of other projects (this also related to actual practices undertaken during implementation).

Linkages between the project and other interventions within the sector and the definition of clear and appropriate management arrangements at the design stage.

**4.2. Project Implementation**

Implementation Approach (R). This should include assessments of the following aspects:

(i) The use of the logical framework as a management tool during implementation and any changes made to this as a response to changing conditions and/or feedback from Monitoring and Evaluation activities if required.

(ii) Other elements that indicate adaptive management such as comprehensive and realistic work plans routinely developed that reflect adaptive management and/or; changes in management arrangements to enhance implementation. This should include consideration of PMT/Project Steering Committee/CABEI proposed changes.

(iii) The project's use/establishment of electronic information technologies to support implementation, participation and monitoring, as well as other project activities.

(iv) The general operational relationships between the institutions involved and others and how these relationships have contributed to effective implementation and achievement of project objectives.

(v) Technical capacities associated with the project and their role in project development, management and achievements.

Monitoring and evaluation (R). Including an assessment as to whether there has been adequate periodic oversight of activities during implementation to establish the extent to which inputs, work schedules, other required actions and outputs are proceeding according to plan; whether formal evaluations have been held and whether action has been taken on the results of this monitoring oversight and evaluation reports.

Stakeholder participation (R). This should include assessments of the mechanisms for information dissemination in project implementation and the extent of stakeholder participation in management, emphasizing the following:

(i) Local BF SMMEs and FIs participation in project implementation and decision making and an analysis of the strengths and weaknesses of the approach adopted by the project in this arena.

(ii) The establishment of partnerships and collaborative relationships developed by the project with local, national and international entities and the effects they have had on project implementation.

(iii) The production and dissemination of information generated by the project, including the lessons on the potential role of government agencies for integration of biodiversity conservation in policies for SMMEs and FIs development.

(iv) Involvement of governmental institutions in project implementation, the extent of governmental support of the project.

Financial Planning: Including an assessment of:

(i) The actual project cost by objectives, outputs, activities

(ii) The cost-effectiveness of achievements

(iii) Financial management (including disbursement issues)

(iv) Co-financing (see guidelines at the end of Annex 3 of these TORs for reporting of co-financing )

Sustainability. Extent to which the benefits of the project will continue, within or outside the project domain, after it has come to an end. Relevant factors include for example: development of a sustainability strategy, establishment of financial and economic instruments and mechanisms, mainstreaming project objectives into the CABEI financing activities.

Execution and implementation modalities. This should consider the effectiveness of the UNDP counterpart and Project Co-ordination Team participation in selection, recruitment, assignment of experts, consultants and national counterpart staff members and in the definition of tasks and responsibilities; quantity, quality and timeliness of inputs for the project with respect to execution responsibilities, enactment of necessary budgetary provisions and extent to which these may have affected implementation and sustainability of the Project; quality and timeliness of inputs by UNDP and CABEI and other parties responsible for providing inputs to the project, and the extent to which this may have affected the smooth implementation of the project.

**4.3. Results**

Attainment of Outcomes/ Achievement of objectives (R): Including a description and rating of the extent to which the project's objectives (environmental and developmental) were achieved using Highly Satisfactory, Satisfactory, Marginally Satisfactory, and Unsatisfactory ratings. If the project did not establish a baseline (initial conditions), the evaluators should seek to determine it through the use of special methodologies so that achievements, results and impacts can be properly established.

This section should also include reviews of the following:

Sustainability: Including an appreciation of the extent to which benefits continue, within or outside the project domain after GEF assistance/external assistance in this phase has come to an end.

**5. Recommendations**

Corrective actions for the design, implementation, monitoring and evaluation of the project

Special care to recommendations for improvement based on findings on key issues and in particular on the banking component of project..

Actions to follow up or reinforce initial benefits from the project

Proposals for future directions underlining main objectives

**6. Lessons learned**

This should highlight the best and worst practices in addressing issues relating to relevance, performance and success.

**7. Evaluation report Annexes**

* Evaluation TORs
* Itinerary
* Interviews’ schedules
* List of persons interviewed
* Summary of field visits
* List of documents reviewed
* Questionnaire used and summary of results
* Comments by stakeholders (only in case of discrepancies with evaluation findings and conclusions)

**VIII. Annexes**

Annex 1: Terminology in the GEF Guidelines to Terminal Evaluations

Annex 2: Draft Table of Content of the Report

Annex 3: Financial Planning Co-financing

Annex 4: Technical partners and Interinstitutional Advisory Groups

**Annex 3**

**Table 1. Co-financing and Leveraged Resources**

(For projects that have undergone a mid-term, phase or a terminal evaluation)

A. Co-financing

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Co financing (Type/**  **Source)** | **IA own  Financing (mill US$)** | | **Multi-lateral Agencies (Non-GEF)**  **(mill US$)** | | **Bi-laterals**  **Donors (mill US$)** | | **Central Government (mill US$)** | | **Local Government (mill US$)** | | **Private Sector (mill US$)** | | **NGOs (mill US$)** | | **Other Sources\***  **(mill US$)** | | **Total Financing (mill US$)** | | **Total**  **Disbursement (mill US$)** | |
|  | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** | **Proposed** | **Actual** |
| Grant |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Credits |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Loans |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Equity |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| In-kind |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Non-grant Instruments**\*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Other Types**\*** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| **TOTAL** |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

* “Proposed” co-financing refers to co-financing proposed at CEO endorsement.
* Please describe “Non-grant Instruments” (such as guarantees, contingent grants, etc): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Please explain “Other Types of Co-financing”: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Please explain “Other Sources of Co-financing”: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Projects that have not realized expected co-financing levels must provide explanations. Please describe in 50 words the resources the project has leveraged since inception and indicate how these resources are contributing to the project’s global environmental objective.

**Annex 4**

Section A: Additional Technical Partners for Interviews:

SNV Honduras-Nicaragua; Rainforest Alliance Guatemala-Nicaragua-Costa Rica; SalvaNatura-El Salvador; ICADE-Honduras; Finances Alliance for Sustainable Trade –FAST-Canada; Instituto Nacional de Biodiversidad – Costa Rica; Instituto Regional de Biodiversidad –IRBio- Honduras; Conservation International - Mesoamerica Norte y Mesomerica Sur; The Equilibrium Fund – USA and Central America; The Nature Conservancy Guatemala-Honduras; World Wildlife Fund-Centroamérica-Costa Rica; Meso American Reef Fund – Guatemala; GEF-UNDP Small Grants Programme Honduras-El Salvador-Guatemala-Nicaragua and Costa Rica; UCRAPROBEX-El Salvador; FUNDES-El Salvador; Unión MIPYME-El Salvador; CLUSA; Asociación de Pequeños Hoteles de El Salvador; Mesa Nacional del Cacao-HN, Mesa Nacional de Pesca-HN

Section B: Interinstitutional Advisory Groups’ Membership

| **COUNTRY** | **INSTITUTION** | **REPRESENTATIVE** | **EMAIL** |
| --- | --- | --- | --- |
| Guatemala | Ministry of Natural Resources and Environment (MARN) | Mario Díaz, CBM-SAM Coordinator | cbmsam@marn.gob.gt |
| Ministry of Agriculture and Food (MAGA) | Aaron Velásquez, Advisor to Minister | baron@yahoo.com.mx |
| Ministry of Economics and Commerce (MINECO) | Pablo Martínez, Director of Projects | pmartinez@mineco.gob.gt |
| Guatemalan Institute of Tourism (INGUAT) | Edith Anavisca, Head, Investment Promotion | eanavisca@inguat.gob.gt |
| Association of Private Reserves (ARNPG) | Claudia Garcia de Bonilla, Exec. Director | crclaudia@hotmail.com |
| National Council of Protected Areas (CONAP) | Eliseo Gálvez, Planning Director | egalvez@conap.gob.gt |
| National Institute of Forests (INAB) | Adelso Revolorio, Planning Coordinator | arevolorio@inab.gob.gt |
| El Salvador | Ministry of Natural Resources and Environment (MARN) | Jorge Quezada, Head of Biodiversity and GEF Focal Point | quezada@marn.gob.sv |
| Ministry of Agriculture (MAG) | Manuel Sosa, Head of Policy and Strategies | msosa@mag.gob.sv |
| Ministry of Economics (ME) | Ileana Rogel, Exec. Director, CONAMYPE | irogel@conamype.gob.sv |
| Ministry of Tourism (CORSATUR) | Eli Barillas, Cooperation Coord. | eli\_barillas@yahoo.com |
| PNUD, El Salvador | Carolina Dreikorn, Environment Officer | carolina.dreikorn@undp.org |
| CCAD-SICA | Dimas Manuel López, Oficial de Evaluación y Monitoreo de Proyectos, CCAD | dlopez@sica.int |
| Honduras | Ministry of Natural Resources and Environment (SERNA) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| Ministry of Agriculture (SAG) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| Ministry of Industry and Economics (SIC) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| Ministry of Tourism (IHT) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| National Institute of Forest Conservation (ICF) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| National Network of Private Reserves (REHNAP) | Change in government on January 27, 2010 |  |
| UNDP, Honduras | Juan Ferrando, Environment Officer | juan.ferrando@undp.org |
| Nicaragua | Ministry of Natural Resources and Environment (MARENA) | Gherda Barreto, Director EIA | fgadea@marena.gob.ni |
| Ministry of Industry, Commerce and Economics (MIFIC) | Marcia Casco, Director of Entrepreneurial Promotion | mcasco@mific.gob.ni |
| National Institute of SMMEs | Maria Espinales, Director SMEs | maria.espinales@inpyme.gob.ni |
| Nicaraguan Institute of Tourism | Raquel Quesada, Director of Policies | rquesada@intur.gob.ni |
| Superior Council of Private Enterprise (COSEP | Marina Stadthagen, Policy Advisor | marina.stadthagen@cosep.org.ni |
| National Institute of Fisheries | Roberto Rocha, Planning Director | rrocha@inpesca.gob.ni |
| Rural Credit Fund (FCR) | Rosa Matilde Tablada, Funding Manager | rmt@fcr.gob.ni |
| UNDP, Nicaragua | María Fernanda Sánchez, Environment Officer | Fernanda.sanchez@undp.org |
| Costa Rica | Ministry of Mines, Environment, Energy and Telecommunications | Jonathan Chacón, Coordinator of Marine Production | jchacon@minae.go.cr |
| Ministry of Industry, Commerce and Economics | Pending |  |
| Ministry of Agriculture (MAG) | Roberto Azofeifa, Policy Director | razof@mag.go.cr |
| Ministry of National Planning | Ana María Ortiz, Policy Advisor | anamariaortiz@mideplan.go.cr |
| Costa Rican Institute of Tourism | Franklin Rojas, Cooperation Coordinator | frojas@ict.go.cr |

## Anexo 11: Observaciones a los productos e indicadores del Marco Lógico

**Evaluación de Medio Término**

**Observaciones a los Productos e Indicadores del Marco Lógico**

| Resultados y Productos | Indicadores | Observaciones EE de Medio Término |
| --- | --- | --- |
| **Resultado 1:** El BCIE y sus intermediarios financieros están proporcionando financiamiento de préstamos a PYMEs para el desarrollo de actividades de negocios AB. | Número de préstamos a las MIPYMEs, para el desarrollo de negocios amigables con la biodiversidad -sobre los principios de préstamos basados en flujos de caja-procesados por los bancos participantes. | El Marco Lógico establece como meta de este indicador que, al final del Proyecto, los bancos van a haber generado un mínimo de US$11 millones en préstamos (200 préstamos otorgados a IFIS). Si se considera que ya han transcurrido 4 años del plazo original total del Proyecto (5 años), lo correspondiente para ese periodo serían US$8.8 millones. Se señala, sin embargo, que en el PRODOC se estableció que el cofinanciamiento del BCIE para CAMBio sería de US$17 millones, con lo cual el avance que debería haber al final del Año 4 sería de US$13.6 millones.  A Mar. 2011, BCIE había otorgado préstamos AB por la suma de US$11.57 millones. Si esto se compara con la meta del indicador de US$8.8 millones, la ejecución sería de un 131%. Y si se compara con la meta de cofinanciamiento, la ejecución sería de un 85%.  En cuanto al número de préstamos otorgados a IFIS, han sido 27 operaciones en 11 IFIs distintas, con muchos subpréstamos en cada operación. Los beneficiarios finales se cuentan por miles, pero las operaciones directamente con IFIs están por debajo del indicador de 200 operaciones mencionado en el ProDoc.  Por otra parte, el Marco Lógico también establece como meta del indicador que el programa de garantías de CAMBio estaría apalancando un total de US$55 millones por parte de las IFIS al final del plazo. Se considera que esta meta es demasiado ambiciosa, dado especialmente que GEF solo aportó US$2.94 millones al programa de garantías. Aún considerando un multiplicador alto para el fondo de garantías (por ejemplo 5:1), la meta se fijó muy alta.  Sin embargo, no importa cuál meta se defina como aceptable para establecer una calificación, en todo caso la realidad es que a la fecha de corte de este informe, solo se habían apalancado US$55.140 (COOPEALIANZA), lo que implica una ejecución sumamente baja. |
| Creciente número de préstamos a micro-empresas, para desarrollar prácticas empresariales amigables con la biodiversidad. | El Marco Lógico establece como meta de este indicador del Resultado 1 que, al final del Proyecto, al menos 6,000 micropréstamos se deberán haber colocado en MIPYMEs-AB por parte de las IFIS, representando US$7 millones en total. Esto implica que al final del Año 4 se deberían tener 4,800 micropréstamos otorgados, representando US$5.6 millones.  A la fecha de corte de este informe, BCIE había colocado préstamos para MYPYMEs AB mediante 27 operaciones en 11 IFIs distintas, con dos niveles de subpréstamos en la mayoría de las operaciones. No se contó con el dato actualizado de los beneficiarios finales de las IFIs, pero se puede asegurar que suman miles y que en total representan US$ 11.57 millones en créditos. En su gran mayoría, los beneficiarios finales son microempresarios rurales. |
| **Producto 1.1:** Mayor conciencia generada entre instituciones financieras, acerca de oportunidades potenciales de mercado para prestar a MIPYMEs-AB, incluyendo información de proyectos específicos bancables. | Bancos participantes asumen un rol de liderazgo en el desarrollo de nuevas oportunidades de préstamos AB. | El EE considera que la concientización de las IFIS –en el contexto de CAMBio- acerca del potencial de negocios de los mercados verdes depende no solo de que conozcan el producto, sino también de otros factores como el costo del dinero, competencia de otros fondos, grado de complejidad de herramientas y procedimientos, compromiso ambiental, de las oportunidades del mercado, y otros.  El volumen actual de colocaciones de préstamos AB de las IFIS participantes es relativamente bajo. Sin embargo, algunas IFIS como el caso del Banco Hipotecario de El Salvador o Génesis Empresarial en Guatemala o CACIL en Honduras demuestran el inicio de una transformación del mercado hacia préstamos AB. Por tanto, aún no se puede hablar de liderazgo, pero sí de experiencias exitosas dentro de las IFIS participantes. Los resultados por país son muy desiguales en cuanto a la diversidad y el interés de las IFIS en préstamos AB, dadas las particularidades de cada contexto. |
| **Producto 1.2:** El proyecto establece una facilidad de garantía de riesgos y está siendo utilizada por los bancos para reducir los riesgos de prestar a las MIPYMEs-AB. | Préstamos proporcionados a inversiones y negocios AB. | Se interpreta aquí que los préstamos a que se hace referencia en el indicador, son aquellos que fueron otorgados con respaldo del programa de garantías de CAMBio. El Marco Lógico establece una meta de US$11 millones en préstamos apalancados por el programa de garantías al final del Proyecto (Año 5). Habiendo transcurrido un 80% del plazo del Proyecto (4 Años), la meta parcial sería de US$8.8 millones en préstamos que deberían estar apalancados.  Esto se comparó con US$55.140 colocados por Coopealianza, el cual es el único préstamo que ha sido respaldado a la fecha de corte con el programa de garantías de CAMBio. Esto implica un 0.6% de ejecución. Si se toman en cuenta las 3 aprobaciones que se habían hecho a fines de enero 2011, las 3 garantías aprobadas apalancarían la colocación de créditos por monto total de US $167,140, lo cual no cambia materialmente la calificación asignada. |
| **Producto 1.3:** Los enfoques de préstamos basados en flujos de caja, son aceptados y están siendo usados por los bancos para prestar a MIPYMEs-AB. | Incremento en el número de bancos interesados en hacer préstamos con enfoques basados en flujos de caja, a PYMES para negocios AB. | Se interpreta que los “préstamos con enfoques basados en flujos de caja” son aquellos que utilizan una garantía distinta de las convencionales (hipoteca, prenda sobre equipos), tales como prenda sobre cosecha, orden irrevocable de pago o garantías solidarias.  La meta del indicador de este producto que está planteada en el Marco Lógico es de 15 IFIS utilizando este tipo de garantías al final del Proyecto. Como ha transcurrido un 80% del plazo del proyecto, la meta al final del Año 4 serían 12 IFIS.  A la fecha de corte, la situación es la siguiente:  IFIS participantes en CAMBio: 17  IFIS que han otorgado créditos: 11  IFIS que han usado garantías no convencionales: Al menos 6.  Se compara entonces 6 vs. 12 (50%). Se aclara que algunas de éstas han combinado garantías convencionales con no-convencionales. Es importante mencionar que la oferta de este tipo de garantías obedece a políticas de cada IFI, más que un estímulo por parte de CAMBio, dado que el BCIE es muy cuidadoso de no imponer o condicionar el modus operandi de aquellas. |
| **Producto 1.4:** Una facilidad de premio de biodiversidad está ayudando a instituciones no bancarias a ampliar el préstamo a microempresas AB, a tasas de interés suficientemente rentables para los prestadores y que los prestatarios pueden pagar. | La facilidad del premio de BD incrementa drásticamente el interés de actividades AB. Micro IFIS extienden micro-préstamos a actividades y negocios AB. | Debido a que el Bio-Premio está ligado a la colocación de créditos-AB por medio de las microfinancieras, la lentitud con que inicialmente se realizó la colocación de créditos afectó negativamente su colocación. A partir del momento en que los créditos-AB se comenzaron a mover (finales del 2009), el Bio-Premio comenzó a moverse gracias a la activa participación del sector de micro-financieras no bancarias en CAMBio.  Las entrevistas realizadas en campo a IFIS y MIPYMEs-AB muestran una alta satisfacción con la existencia del Bio-Premio.  Independientemente del valor que arroje el indicador señalado en el Marco Lógico para el Bio-Premio, el EE considera que la experiencia de CAMBio con el Bio-Premio ha sido satisfactoria.  La meta correspondiente es “Tasas de crecimiento del 30% anual en microcréditos AB por parte de las microfinancieras en al menos una microfinanciera por país, así como al menos US$7 millones en microcréditos AB colocados, con lo cual un 20% (US$1.4 millones) se habría colocado en Bio-Premio.  El EE hace la aclaración de que el contenido total que le dió el GEF a CAMBio para el Bio-Premio fue de US$735.000, con lo cual no se hubiera podido alcanzar la meta final de US$1.4 millones. Por lo tanto, es este monto de US$735.000 el que se tomó como meta final del indicador, y se multiplicó por 80% para calcular la meta que se debería tener en el Año 4: US$588,000.  Además, la tasa de crecimiento del 30% no se tomó en cuenta para evaluar el indicador, porque la evolución de las carteras crediticias de las IFIS está muy influenciada por factores ajenos a CAMBio. El EE considera que esta meta estuvo mal planteada.  Situación del indicador seleccionado al corte:  Se habían colocado US$133,807 en Bio-Premios, en 4 países (destaca el caso de Nicaragua).  Por lo tanto, el grado de avance real vs. la meta al Año 4 sería US$133,807 /588,000=23%. |
| **Producto 1.5:** Se desarrollan productos de financiamiento a la medida para situaciones de préstamos estandarizados. | Oficiales de crédito han desarrollado estructuras de financiamiento estandarizadas para operaciones AB repetidas. Enfoque de financiamiento de proyectos es parte de las operaciones estandardizadas de los bancos. Nuevos instrumentos de financiamiento se están utilizando (por ejemplo, la quasi-equidad). | El EE considera que el indicador establecido para este Producto es demasiado ambicioso para CAMBio. El desarrollo de productos financieros no convencionales es algo que depende de muchos factores ajenos al Proyecto, incluyendo los sistemas de regulación del mercado financiero existentes en los distintos países que, a raíz de la crisis financiera internacional de los últimos años, se han tornado más restrictivos. Por ejemplo, las operaciones de quasi-capital en la región en general son muy limitadas y por asuntos regulatorios no se pueden utilizar por parte de bancos y microfinancieras.  Se recomienda que este producto se modifique, quizás como lo plantea el POA 2010: “IFIS adaptan programas especializados de crédito AB)”. |
| **Producto 1.6:** Personal y recursos organizacionales del BCIE y de las instituciones financieras involucradas, fortalecidos para la gestión mejorada del financiamiento AB. | La cadena de abastecimiento de préstamos del BCIE e IFIS tienen completa capacidad y disposición para tomar el liderazgo en el desarrollo del mercado de biodiversidad y potencial de préstamos. | Es difícil determinar si los funcionarios de las IFIS tienen “completa capacidad y disposición para tomar el liderazgo”. El EE considera que este es un indicador confuso. Sin embargo, la meta que se estableció en el Marco Lógico fue que “Para la fecha de la Evaluación de Medio Término, BCIE y las IFIS habrán seleccionado y capacitado a sus ejecutivos clave para ser capaces de desempeñarse bien ante una solicitud de financiamiento AB, y que los financiamientos AB han sido interiorizado como una línea de negocios en el BCIE y las IFIS. Este fue el criterio utilizado por el EE para asignar una calificación para este Producto.  El BCIE ha efectivamente interiorizado en su Línea Global de Crédito, y en su Unidad de MIPYMEs, la Línea de Crédito MIPYME-AB. También ha incorporado a ésta última dentro de las metas de colocación de sus Gerencias de País, y sus ejecutivos han recibido capacitación por parte de CAMBio.  Las IFIS participantes también reportan haber incorporado consideraciones AB en sus operaciones crediticias, y algunas inclusive han creado líneas especiales AB a partir de los fondos recibidos de CAMBio/BCIE. Ante la pregunta del EE de si han recibido capacitación en cómo atender solicitudes de financiamiento AB, manifiestan que sí lo han recibido, pero que en varios casos consideran que debería ser más intensivo (en horas) y más frecuente (visitas por año). Esto es importante también considerando la rotación de personal que experimentan las IFIS. |
| **Producto 1.7:** La herramienta para aprobación de préstamos que incluye criterios de biodiversidad es empleada por IFIS en sus procedimientos de aprobación. | Los oficiales de préstamo de las IFIS consideran fácil aplicar los criterios de biodiversidad en sus prácticas de aprobación de préstamos.  Los criterios de biodiversidad son continuamente revisados de acuerdo con los hallazgos del monitoreo del proyecto, por tanto garantizando impactos de biodiversidad. | El Producto señala un criterio muy sencillo de evaluar, que es la utilización de una herramienta para aprobación de préstamos que incorpore criterios AB por parte de las IFIS. Se trata de la Herramienta Informática de Elegibilidad de Inversiones y el Seguimiento al Cumplimiento de Indicadores de Biodiversidad. La utilización de estas herramientas es condición imprescindible para acceder a recursos de CAMBio/BCIE por parte de las IFIS.  Sin embargo, el indicador correspondiente va más allá al señalar dos aspectos: 1) Que los oficiales de crédito de las IFIS encuentren facilidad en la aplicación de criterios de biodiversidad en sus procesos de aprobación y 2) que dichos criterios sean permanentemente revisados con base en los resultados obtenidos de los créditos concedidos. El EE interpretó que estos dos indicadores se refieren a la facilidad de uso de las herramientas y los criterios usados en ellas para la evaluación inicial y el seguimiento de créditos AB por parte de los ejecutivos de crédito de las IFIS.  El análisis en detalle de las herramientas de CAMBio aparece en la Sección 4.4 de este informe. |
| **Resultado 2:** MIPYMEs que operan en una amplia gama de sectores económicos, pueden desarrollar negocios amigables con la biodiversidad, y así acceder a nuevos mercados para sus productos y servicios. | Número de MIPYMEs que pueden documentar un beneficio a la biodiversidad derivado de su producción o servicio, como resultado de la asistencia recibida del proyecto. | En relación al indicador del resultado, la herramienta de monitoreo permite documentar la adopción o mantenimiento de buenas prácticas de producción sostenible, que pueden tener impactos positivos a la biodiversidad en el corto, mediano y largo plazo. Esta ha permitido, por ejemplo, identificar aquellas MIPYMES que han cumplido con el compromiso adquirido a través del crédito y aplicar para el Bio-Premio. |
| Las inversiones AB generan valor agregado adicional para las MIPYMEs involucradas. | Es difícil documentar este indicador, en particular cuando se acompaña de una meta documentada de ingresos aumentados de 15% al año para las PYMES. El Proyecto no ha generado estos datos y es muy difícil que pueda hacerlo, puesto que los informantes suelen ser muy celosos en cuanto a facilitar este tipo de información. |
| **Producto 2.1:** PYMEs-AB que potencialmente podrían necesitar financiamiento de biodiversidad son identificadas y se incluyen en base de datos empleada por IFIS. | Base de datos con todos los productores u operadores registrados en asociaciones nacionales de industrias con la potencialidad para a) certificación (café, madera, cacao, bananos, eco-turismo, etc.), b) otros productores con potencial para mejorar la gestión de la biodiversidad en sus operaciones, y c) los productores ambientalmente dañinos con potencial para producción mas limpia. | La meta planteada para este producto es cuantitativa, por lo que la evaluación correspondiente se realiza partiendo de tal principio. La base de datos de PYMES existe desde el primer año del proyecto y fue insertada en el Sistema de Manejo de Información y Monitoreo desde el segundo año. El Marco Lógico establece como meta 10,000 PYMEs-AB para finales del primer año. Como el PIR de 2008 no reporta cifras al respecto, se toma como punto de comparación el dato suministrado por funcionarios de CAMBio. Al cierre de enero del 2011, que incluye 150 asociaciones empresariales y 294 PYMES, con una membresía combinada de 44,971 PYMES individuales para algunas de estas asociaciones.  Sin embargo, durante las entrevistas realizadas no se encontró evidencia contundente de que la base de datos sea un insumo reconocido y utilizado por los funcionarios de las IFIS con el propósito de ampliar su base de clientes MIPYMES-AB. Por lo tanto, ese recurso no está realizando un aporte significativo de generarle a las IFIS nuevos clientes para colocación y, así, apoyar en la consolidación de financiamiento crediticio AB. Una administración adecuada (por ejemplo, actualización de datos) y mayor uso de la base de datos por las IFIs debiera estimularse en lo que resta del Proyecto. |
| **Producto 2.2:** Concientización de PYMEs-AB potenciales identificadas en relación a mercados verdes y otras oportunidades amigables con la biodiversidad, y de las nuevas oportunidades de préstamos disponibles para inversiones relacionadas. | Utilizando la base de datos de PYMEs-AB potenciales y redes regionales, se ha desarrollado con éxito una campaña de información para diseminar el mensaje de negocios potenciales amigables con la biodiversidad y disponibilidad de financiamiento para la mayoría de productores y operadores en la región. | Se han realizado esfuerzos y se han diseñado algunos productos de información. También se considera que aún hay un vacío que el proyecto ha reconocido y que intenta llenar por medio de la Estrategia recién diseñada.  La meta plantea que para el final de la fase piloto (segundo año) el 50% de las PYMES en la base de datos conocen CAMBIO y las oportunidades de financiamiento.  El único dato disponible es el resultado de la línea de base de la Estrategia de Comunicación (junio, 2010), que determinó que 10% de MIPYME consultadas en Centro América conoce al Proyecto CAMBio del BCIE en Centroamérica. Sin embargo, el EE prefiere no basarse en esa información, puesto que el documento correspondiente indica cuántas respuestas se recibieron, pero no da a conocer el tamaño del universo considerado. Además, esa encuesta fue hecha solo a quiénes tienen acceso a correo electrónico.  En todo caso, el EE considera que el indicador seleccionado, “una campaña de información desarrollada con éxito” no es útil, a no ser que la misma cuente con sus propios indicadores que le ayuden a medir su nivel de ‘éxito’. Además, al momento de la EMT, esa “campaña de información exitosa” no ha tenido lugar.  El EE considera que es importante reconocer que el Proyecto CAMBio sí ha diseñado un conjunto de instrumentos puntuales cuyo propósito es dar a conocer CAMBio entre MIPYMES-AB y hacia el público en general. Incluyen productos como página de Internet, brochures, boletines, así como actividades (participación en eventos, stands, charlas, otros).  Además, en 2010 se generó una Estrategia de Visibilización cuya implementación está pendiente y que viene a llenar un vacío importante. Se considera que la **Evaluación Final del Proyecto** debiera realizarse de acuerdo con las actividades propuestas en la misma, y no en lo establecido en el Marco Lógico. |
| **Producto 2.3:** Mejorada la capacidad técnica de PYMEs con ideas viables para el desarrollo de negocios AB por medio de un PACT (Programa de Asistencia en Capacidades Técnicas). | El PACT -consistiendo de un grupo escogido de proveedores de asistencia técnica- revisa la viabilidad técnica de todas las ideas entrantes de negocios AB, y aquellas técnicamente viables obtienen acceso a apoyo de alta calidad para su desarrollo, de manera que la mayoría pueda acceder al préstamo que necesita. | El EE considera que, aunque el Producto 2.3 es deseable, tanto el indicador como la meta no son apropiados, ya que responden a un modelo de trabajo que, al parecer, ha sido desechado y sustituido por otras actividades más viables. La meta de haber tamizado al 100% de las PYMES de la base de datos tampoco ha tenido lugar.  El EE desea resaltar que sí ha habido un esfuerzo por incorporar a socios técnicos al Proyecto: ha habido firmas de varias cartas de entendimiento (SNV, FAST, Pequeñas Donaciones del PNUD), así como actividades puntuales conjuntas. También, proveedores de asistencia técnica han sido pre-calificados. Aunque el proceso ha sido más lento en relación a la incorporación de entidades de servicios no financieros con algún “*expertise*” de interés para el proyecto, esto podría subsanarse en el tiempo que le resta al Proyecto.  Hay que señalar los esfuerzos en construir una oferta de cuatro productos de asistencia técnica bajo el Fondo de Asistencia Técnica, que beneficia a las MIPYMES en forma directa o indirecta. Se reconoce que éste es un valor agregado del Proyecto CAMBio y que ha habido experiencias importantes, tal y como se describe en la sección 4.5. Se reconoce que una de las experiencias más relevantes es la de Nitlapán en Nicaragua. |
| **Producto 2.4:** Son desarrolladas habilidades para planificar y administrar negocios por medio de un programa de apoyo PACE (Programa de Asistencia en Capacidades Empresariales). | Aumento en el número de PYMEs con ideas de negocios AB técnicamente viables, que desarrollan planes sólidos de negocios aceptables para las IFIS | No existe un programa con énfasis empresarial dentro del Proyecto CAMBio. Más bien, temas empresariales se incluyen en los productos del Fondo de Asistencia Técnica. Aún así, el Proyecto ha avanzado muy poco en este tema, salvo algunas capacitaciones puntuales. Una de ellas con PYMES del sector turismo en Nicaragua, que generó una opción de préstamo de un empresario con BANPRO. También se ha trabajado con planes de negocios en El Salvador. Se considera que hay oportunidades para el fortalecimiento de capacidades empresariales a través del Fondo de Asistencia Técnica en lo que resta del Proyecto CAMBio. |
| **Producto 2.5:** Enlaces de mercado mejorados a lo largo de la cadena de proveedores. | Una cantidad de compradores claves nuevos o adicionales son contactados directamente por las PYMEs que participan en el Proyecto. | La meta establece para el final del proyecto al menos diez experiencias de demanda adicional a través de CAMBIO, así como un ejemplo por país de cadena de proveedores mejorada. El EE considera que, en términos generales, el producto 2.5 muestra algunos ejemplos que apuntan en la dirección correcta, aunque el avance en términos generales ha sido lento. En Guatemala, se ha visto un mejoramiento de los encadenamientos para el cardamomo y el maxán, con control de la intermediación y la obtención de mejores precios. CAMBio también ha venido a reforzar procesos ya existentes de certificación en el café, lo que mejora oportunidades de mercado. No se trata de procesos que hayan iniciado debido a la implementación de CAMBio, aunque se han beneficiado del apoyo del Proyecto. Hace falta mayor sistematización de estas experiencias. Las oportunidades para trabajar con turismo sostenible certificado y abrir nuevas opciones de mercado han avanzado muy lentamente. |
| **Producto 2.6:** Información de mercados de productos y servicios AB diseminada a PYMEs por medio de un mecanismo de intercambio de información (Facilidad de Inteligencia de Negocios, FILIN). | Las PYMEs interesadas en oportunidades de negocios AB tendrán acceso a información de mercados. | El Proyecto CAMBio ha contribuido con la generación de información de mercado de utilidad para algunos sectores específicos. Durante 2010 se consolidaron tres estudios, para cacao, pesquería sostenible y turismo sostenible. Al momento de la EMT, los productos finales están siendo revisados y aún no han sido compartidos con los sectores correspondientes. Se comprende que estos procesos son lentos, ya que requieren de términos de referencia y procesos de contratación, además del desarrollo de los estudios propiamente. También, está en proceso de diseño una Facilidad de Inteligencia de Negocios, FILIN. Para el producto 2.6, una oportunidad de crecimiento podría darse trabajando con entidades de servicios no financieros que ya tienen información de mercados para sectores específicos, así como con entidades con experiencia y contactos con toda la cadena, como es el caso de Rainforest Alliance. |
| **Producto 2.7:** Crecimiento en la demanda de mercado para productos y servicios AB seleccionados. | Aumento en el valor de mercado doméstico para productos y servicios AB en cada país. | Se cuestiona la validez del producto para los fines del Proyecto CAMBio.  Es importante tomar en cuenta aquí que hay un volumen importante de CAMBio destinado a la producción para la exportación (por ejemplo, el café). En lo concerniente al mercado doméstico, el EE considera que el proyecto no ha influido significativamente en la oferta nacional de productos AB y que creer que lo va a hacer es sobredimensionar su capacidad. Más bien, CAMBio debiera ser oportunista en financiar lo que el mercado está moviendo, que en gran medida se trata de productos dirigidos al mercado internacional. Es más efectivo que el Proyecto se enfoque en mercados que ya tengan un movimiento importante. |
| **Producto 2.8**: Alianzas establecidas entre las PYMEs-AB potenciales y la comunidad de investigaciones para el desarrollo y mercadeo de nuevos productos AB. | Aumento en nuevos e innovadores productos y servicios AB desarrollados por medio de las alianzas. | Se cuestiona la validez del Producto 2.8 para los fines del Proyecto CAMBio. El contar con un directorio de investigaciones en biodiversidad no acerca en mucho a la concreción de este producto. Tal y como lo demuestran experiencias como la de la Unidad de Bioprospección en INBio y su proyecto de desarrollo de productos nacionales, apoyado por BID, esta actividad requiere de tecnología disponible, inversiones económicas significativas, una dedicación importante de tiempo y aspectos de mercadotecnia.  Además, en los sectores productivos de los países participantes no existe tradición o experiencia en investigación e innovación, lo cuál es un importante obstáculo cultural.  Aunque el EE cree en la importancia de este tema, considera que más que un resultado masificado, el Proyecto pudo más bien apuntar a unas pocas experiencias piloto, con un contenido económico aportado por GEF. |
| **Resultado 3:** Ambientes habilitadores han sido modificados para crear mayores incentivos para desarrollar subsectores AB de las economías nacionales. | En cada país se han establecido iniciativas que proveerán los incentivos para el desarrollo de las PYMEs AB. | El EE considera que el nivel de esfuerzo y los recursos estimados para la realización del resultado 3 fueron subestimados, dado que depende de condiciones del entorno institucional y político de cada país, con sus propios ritmos y plazos y que están fuera del alcance del Proyecto.  Es cierto que ha habido algunos avances. Para mediados de 2009 ya se había caminado en cada uno de los cinco países con el establecimiento de “*Policy Task Forces*” (después llamados Grupos Consultivos Interinstitucionales) y, para mediados de 2010, se había iniciado el proceso de identificación de barreras y la formulación de propuestas de reformas para cada país, incluyendo incentivos para PYMES-AB. Para ese fecha también se contaba con 21 solicitudes para la creación de incentivos, originadas en los Grupos Consultivos Interinstitucionales.  Sin embargo, el EE pudo constatar que, en la práctica, la incorporación de las entidades públicas al proceso ha sido desigual en los diferentes países y que el proceso en varios casos ha sido errático y carente de continuidad. Por supuesto, hay factores que pueden haber influido en esto: Si la entidad pública se identifica o no con el proyecto, si hay directrices claras por parte de los Ministros responsables, si hay o no disposición y disponibilidad de parte de sus funcionarios, el seguimiento dado por el especialista responsable que ha sido desigual en diferentes países, la existencia o no de facilitadores de CAMBio y su nivel de participación. El caso más serio es el de Honduras porque el GCI quedó inactivo desde la transición política acaecida a partir de mediados del 2009 hasta la fecha de ejecución de la EMT.  Además, hay actores relevantes de la sociedad civil, del sector cooperativista y del sector privado que de hecho juegan un rol importante en el seguimiento a legislación y reglamentación que no han sido incorporados al proceso.  El EE considera que la estrategia para implementar este Resultado 3 debiera revisarse –junto con los productos, indicadores y metas- a la luz de la experiencia acumulada hasta ahora, con el propósito de realizar los cambios necesarios y establecer metas más realistas. |
| **Producto 3.1:** Revisión de políticas, legislación y regulaciones y formulación de recomendaciones de reformas. | Recomendaciones para reformas legislativas y de regulaciones para mejorar las condiciones económicas para las PYMEs-AB. | Por la dinámica propia de los parlamentos centroamericanos, una recomendación de reforma legislativa no significa un logro en sí mismo, dado que aquella podría no convertirse en ley nunca.  En las secciones de Sostenibilidad y Recomendaciones se exponen algunas ideas para lograr mayor efectividad del Resultado 3, en el contexto del Proyecto CAMBio. |
| **Producto 3.2:** Las recomendaciones son formuladas y el apoyo proporcionado para la introducción de incentivos fiscales. | Incentivos fiscales identificados para su introducción en cada país participante. | En las secciones de Sostenibilidad y Recomendaciones se exponen algunas ideas para lograr mayor efectividad del Resultado 3, en el contexto del Proyecto CAMBio.  Aunque Proyecto CAMBio apoyó la iniciativa del Reglamento de la Ley de Agricultura Orgánica en Costa Rica,este no es un logro que pueda acreditarse a CAMBio, sino al esfuerzo de un trabajo interinstitucional al margen del GCI promovido por el Proyecto. Esto en sí no es negativo: al contrario, invita a analizar abordajes más creativos y flexibles. |
| **Producto 3.3:** Apoyo proporcionado para la adopción e implementación nacional de reformas recomendadas de políticas, legislación, regulaciones, e incentivos. | La adopción de reformas de políticas, legislación o incentivos ocurre en los cinco países. | En las secciones de Sostenibilidad y Recomendaciones se exponen algunas ideas para lograr mayor efectividad del Resultado 3, en el contexto del Proyecto CAMBio.  Proyecto CAMBio ha apoyado algunas iniciativas de políticas, legislación e incentivos en los países en los sectores forestal, agroforestal, pesquería sostenible, turismo sostenible y agricultura orgánica. Sin embargo, con el nivel de avance del Proyecto no puede garantizarse que las principales reformas se incorporen e implementen al finalizar su gestión en al menos 3 países, como lo propone el Marco Lógico. |
| **Resultado 4:** Se aseguran el aprendizaje, la evaluación y la gestión con capacidad de adaptación, en particular en relación con las interacciones entre resultados 1 a 3. | Los miembros del Grupo de Asesoría Técnica le encomiendan al Proyecto aplicar las lecciones aprendidas y adaptarse a un entorno cambiante y, de ese modo, lograr sus objetivos. | Los principales contactos con este grupo técnico se dieron a inicios del proyecto, en la fase de implantación, y luego se limitaron a la contratación de consultorías para actividades específicas. El EE considera que desde un inicio se debió definir mejor el rol de asesor que tendría este grupo, enfocado en la evaluación periódica de resultados e identificación de las necesidades/oportunidades de adaptación y cambio en la estrategia de implementación del Proyecto. Además, debió definirse un calendario de reuniones (semestral, anual) con el Grupo Asesor, y reconocerle el pago de dietas a las instituciones o personas participantes. |
| **Producto 4.1:** Sistema avanzado de monitoreo para a) medición del impacto de biodiversidad, b) medición continua de indicadores del proyecto, y c) destilación de lecciones aprendidas, incluyendo el desarrollo de las PYMEs-AB y de IFISAB | Información de alta calidad disponible para la toma de decisiones del administrador y el equipo del Proyecto | El EE considera que la Administración de CAMBio ha contado con herramientas y fuentes de información adecuada, veraz y oportuna para la toma de decisiones de tipo financiero-administrativo. Sin embargo, el Marco Lógico no establece ninguna meta para el indicador de este producto, por lo que es difícil definir a qué se refiere por “información de alta calidad para la toma de decisiones”. |
| **Producto 4.2:** Se establecen sistemas de gestión adaptables para incorporar continuamente ajustes basados en las lecciones aprendidas del sistema de monitoreo. | Revisión bianual del marco lógico y de la estrategia de implementación, con base en las contribuciones del sistema de monitoreo. | No se encontró evidencia de que se haya hecho una revisión bianual del Marco Lógico. Tampoco documentos en que expresamente se haya hecho un análisis de resultados vs. la estrategia de implementación y se hayan recomendado cambios. Sin embargo, eso no significa que no se hayan hecho evaluaciones internas y se hayan tomado decisiones importantes. A lo largo del periodo de implementación, el BCIE ha realizado modificaciones significativas en la estrategia de implementación. Por ejemplo, se dio el traslado de CAMBio de la Unidad de Medio Ambiente a la Unidad de MIPYMEs y luego al Departamento de Fondos Externos. También se dio la mejora en el diseño de los productos financieros y los procedimientos de aprobación y desembolso de las líneas de CAMBio (excepto en la línea de garantías parciales, que aún continúa muy débil) y se incorporaron los facilitadores en cada país. También se incorporaron los resultados de CAMBio entre las metas de los Gerentes de País del BCIE. |
| **Producto 4.3:** Diseminación regional de las lecciones del proyecto, incluyendo las mejores prácticas para el desarrollo de PYMES AB. | Oportunidades para que los gobiernos, ONGs, donantes, IFIS y asociaciones comerciales aprendan acerca de los programas y lecciones del proyecto. | El Marco Lógico para este indicador considera dos metas: 1) Las entradas (“*Hits”*) al sitio de Internet del Proyecto, y 2) que se hayan realizado dos seminarios o talleres internacionales en que se exponga la experiencia de CAMBIo y las lecciones aprendidas a una diversidad de actores.  Con respecto a la primera meta, la Administración de CAMBio reporta 2,786 entradas al sitio Web en el 2008, 8,543 entradas en el 2009, y 14,561 en el 2010. Esto indica un crecimiento significativo del interés del público por conocer sobre CAMBio.  Con respecto a la segunda meta, no se tienen reportes de que CAMBio haya organizado ningún taller internacional para exponer sus resultados y experiencias, aunque el equipo de CAMBio sí ha participado en distintos eventos organizados por otras organizaciones (por ejemplo, en conjunto con FAST), y ha organizado pequeños eventos (capacitación, entrega del Bio-Premio) con las IFIS y las MIPYMes en cada país. Considerando que ya se completó el Año 4, al menos uno de estos talleres internacionales se debió haber realizado. |

## Anexo 12

**Evaluation Title**: Independent Mid-Term Evaluation of the UNDP/GEF ProjectCAMBio

**Evaluation Completion Date**: May 2011

| **Key issues and Recommendations** | **Management Response\*** | | | | **Tracking\*\*** | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Response** | **Key Actions** | **Timeframe** | **Responsible unit(s)** | **Status\*\*\*** | | **Comments** |
| **6.2.1. Colocación de la Línea MIPYME-AB en las IFIS** | | | | | | | |
| **Recommendation 1:**  No se plantean recomendaciones específicas en el diseño del producto. | Se dará seguimiento a las acciones propuestas por el Equipo Evaluador | * Formalizar la extensión del plazo, incorporando las modificaciones que se estimen convenientes según el presente informe de Evaluación de Medio Término. * Ampliar la promoción de la línea MIPYME-AB entre las IFIs que ya firmaron convenio con el BCIE pero que todavía no la están usando. * Firmar convenios con las IFIs que todavía no han incluido la línea MIPYME-AB dentro de la LGC, especialmente con aquellas que ya están trabajando con los sectores de más interés para CAMBio, y que ya trabajan con MIPYMEs. * Enfocar el trabajo de los Especialistas y Facilitadores de CAMBio al campo, directamente con los microempresarios o las asociaciones y cooperativas, no tanto en las oficinas de CAMBIo o del BCIE. * Ayudarle a las IFIs a ajustar mejor sus líneas de crédito según las necesidades específicas de las Mipymes-AB pertenecientes a los sectores de interés. * Apoyar a las Mipymes-AB en la elaboración de solicitudes de financiamiento ante las IFIs. * Aprovechar para revisar y alinear mejor los productos, indicadores, metas y mecanismos de verificación del Marco Lógico. | Julio2011  Junio-Diciembre 2011  Junio-Diciembre 2011  Junio-Diciembre 2011  Junio-Diciembre 2011  Junio-Diciembre 2011  Junio-Agosto 2011 | PNUD  Proyecto CAMBio  Proyecto CAMBio  Proyecto CAMBio  Proyecto CAMBio  Proyecto CAMBio  Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| **6.2.2. Programa de Garantías Parciales** | | | | | | | |
| **Recommendation 2:**  Es un producto que requiere una reestructuración total, o ser transformado en un producto distinto que pueda dirigirse hacia el mismo fin (reducir barreras de acceso al crédito) con más probabilidad de éxito | Ello implica una reformulación completa del marco lógico del proyecto, en el tanto supone la variación de las estimaciones que dan sustento a la propuesta del fondo de garantías.  Es importante destacar que el tema de garantías colaterales no ha demostrado, en el campo, su impacto en el acceso al crédito. Por otro lado, han de analizarse los factores por los cuales las garantías parciales no han sido “empujadas” por las IFIS a lo largo de la cadena.  De igual forma ha de considerarse que la naturaleza y plazos de los créditos colocados han sido diferentes a los concebidos en el PRODOC, de forma tal que implicará un análisis del calce de plazos (por ejemplo cuando se otorguen garantías de préstamos cuyo vencimiento sea posterior a CAMBio) | * Revisión y propuesta integral de las condiciones, supuestos, programas y productos contenidos en el PRODOC. * Análisis de causas que han motivado la baja rotación del mecanismo. * A la luz del análisis realizado, **evaluar la viabilidad** de: * a) Utilizar dichos fondos del GEF ampliar el plazo del proyecto y/o trasladar fondos a los oros programas como el Bio-Premio y Asistencia Técnica. * b) Mezclar los fondos del GEF con los fondos del BCIE, en una proporción 50/50 en cada crédito MIPYME-AB, para bajar el costo promedio. * c) Utilizar los fondos del GEF para otorgar garantías parciales a las IFIS no bancarias sobre la Línea Global de Crédito que reciben del BCIE, hasta por una suma igual al monto de créditos MIPYME AB que dichas IFIS coloquen. * Si se decidiera mantener este producto como una facilidad de garantía parcial de crédito, convendría incrementar el porcentaje de cobertura de cada crédito del 40% al 60%, para que realmente impacte en la mejora del acceso al crédito. | Julio, 2011  Julio-Diciembre, 2011 | CDP  Proyecto CAMBio  CDP | En ejecución | Se está elaborando una propuesta por parte del equipo del Proyecto. | | |
| **6.2.3. Bio-Premio** | | | | | | | |
| **Recommendation 3:**  Variar los mecanismos y criterios de selección para incluir a los clientes indirectos de las IFIS bancarias y no bancarias, esto es, micro y pequeños productores que reciben los créditos de manera individual por medio de cooperativas que son los clientes primarios | Este mecanismo se concibió indexado al otorgamiento de crédito en el marco de CAMBio, por tanto su condicionamiento a otros actores estará dado en función del replanteamiento del marco lógico y de las demás condiciones operativas propias del mecanismo y de las instituciones auspiciadores, si se considera importante incluir a los bancos como beneficiarios. | * Análisis del impacto desde el punto de vista de beneficiarios y presupuestario. * Inicio del Proceso interno de aprobación por parte del BCIE. | Julio 2011 | Proyecto CAMBio. | En ejecución | | Se solicitó a Presidencia del BCIE la inclusión de las IFI bancarias que otorguen micro y pequeños créditos. |
| **Recommendation 4:**  Que las entregas se realicen tres veces al año, dependiendo del número de Bio-Premios por entregar. Además, cuando sea necesario, se recomienda ofrecer el transporte para trasladar a los beneficiarios al sitio de la entrega, en particular si se trata de comunidades alejadas. | En el tanto existan suficientes colocaciones de este producto, se analizará la posibilidad de hacer una entrega cuatrimestral de los Bio-premios, sopesando para ello el costo asociado. | * Monitoreo del cumplimiento del los compromisos de los beneficiarios. * Asignación de partidas presupuestarias para la logística de las entregas. * Implementación de la estrategia de comunicación y divulgación. * Inicio del Proceso interno de aprobación por parte del BCIE. | Junio-Septiembre, 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución | | Se solicitó a Presidencia del BCIE otortgar el Bio-Premio de forma semestral. |
| **Recommendation 5:**  Debe acompañarse con un proceso de concientización y de educación del productor para garantizar un mayor compromiso y el mantenimiento de las buenas prácticas en el largo plazo. | El espíritu mismo del instrumento lleva implícito su otorgamiento a aquellas iniciativas que implementan BP en el mediano y largo plazo.  Dicha concientización es transversal a todo el proceso, incluido con ello la asistencia técnica y el fortalecimiento de iniciativas sectoriales | * Asignar un rol protagónico de información de los facilitadores de cada país y de los ejecutivos de las IFI. * Formalizar acuerdos de capacitación con otros actores que beneficien a los receptores del Bio-premio. * Participar a los beneficiarios del Bio-premio en actividades comerciales, sean nacionales o internacionales. | Junio-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio IFIS | En ejecución | |  |
| **Recommendation 6:**  Las entregas de Bio-Premio debieran ser eventos muy visibles, donde participen funcionarios nacionales de BCIE y de PNUD, funcionarios de las IFIS, representantes de entidades gubernamentales y de los gobiernos locales, medio de comunicación, y otros. | Efectivamente ello ha de considerarse como eje medular en la estrategia de comunicación y visibilización. | * Diseñar la estrategia de divulgación de los eventos de entrega de premios. * Coordinar con las instituciones pertinentes para lograr la participación de sus representantes. * Asignar las partidas presupuestarias correspondientes | Octubre  2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | |  |
| **Recommendation 7:**  Realizar esfuerzos encaminados en la búsqueda de fondos adicionales a los del GEF que puedan destinarse a ese propósito. | Si bien es cierto ello no se incorpora como actividad clave dentro del proyecto CAMBio, a partir de los contactos que sean desarrollados en el proceso (ONG´s, instituciones bancarias, instituciones, asociaciones gremiales, etc.) puede promoverse la idea a fin de apalancar fondos para esta iniciativa. | * Dentro de la estrategia de posicionamiento y desarrollo del proyecto, se han de hacer esfuerzos para el levantamiento (apalancamiento) de fondos para este fin. * Desarrollar alianzas con el sector privado para comprometer fondos para este propósito. * Investigar sobre los temas y zonas prioritarias de trabajo del PNUD y otros donantes internacionales, para determinar cómo se podrían apoyar proyectos de mutuo interés por medio de la línea MIPYME-AB y Asistencia Técnica, y que los donantes aporten fondos para el Biopremio que beneficien a las microempresas que trabajan en esas zonas. * Concentrar el componente económico del BioPremio en los microempresarios finales, y el componente de imagen corporativa en las IFIs y los intermediarios grupales (asociaciones, cooperativas). | Junio-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | Parcialmente | |  |
| **6.2.4.Promoción del Proyecto CAMBio** | | | | | | | |
| **Recommendation 8:**  Aprovechar aquellas actividades y productos de información que mejor se adapten a las necesidades actuales del Proyecto CAMBio y que apoyen su difusión, así como la colocación de sus productos financieros y el logro de sus resultados | Ello responde a la estrategia de posicionamiento y colocación de los recursos financieros del proyecto | * Implementación de la estrategia de comunicación y divulgación | Junio- Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| **Recommendation 9:**  De los funcionarios de CAMBio y BCIE, han de analizarse sus roles, de manera que puedan aprovecharse en la implementación de los productos y actividades de promoción | La contratación de los diversos especialistas y funcionarios responden a un perfil esperado de actividades y logros, según se ha establecido en los términos de referencia de su contratación, lo que falta por hacer es asegurar los roles de cada uno para el cumplimiento de los objetivos del proyecto. | * Revisión de los roles   del equipo implementador.   * Establecimiento de enfoques y definición de un plan correctivo. * Elaborar los TDR´s para la contratación del Especialista en Mercados/Negocios. | Junio-Agosto 2011 | Proyecto CAMBio  PNUD | En ejecución |  | | |
| **Recommendation 10:**  Tener muy claro a qué sectores productivos prioritarios se quiere atraer en los próximos dos años, utilizar en forma focalizada los productos promocionales, eventos y otros medios por la Estrategia de Comunicación, adaptándolos a las características y necesidades de aquellos | Si bien es cierto la génesis de proyecto incorpora una amplia gama de sectores productivos, la práctica ha demostrado una focalización hacia ciertas áreas productivas, como lo es el caso del café. | * Realizar un análisis crítico de las condiciones necesarias para poder acceder a nuevas actividades productivas en cada uno de los países, de forma tal que se logre una diversificación de la cartera de colocaciones. * Contratación del Especialista en Mercados/Negocios. * Realizar un esfuerzo especial orientado a traer nuevos clientes. | Septiembre-Noviembre 2011  Septiembre, 2011 | Proyecto CAMBio  PNUD | Pendiente |  | | |
| **Recommendation 11:**  Debe haber un esfuerzo consciente para la promoción de los productos como Bio- Premio y Asistencia Técnica | Este es uno de los temas transversales abordado a la hora del “vender” el proyecto. Como parte del rol de promoción de cada uno de los funcionarios, el Proyecto CAMBio se promociona de manera integral, considerando cada uno de sus componentes. | * Implementación de la estrategia de comunicación y divulgación. | Mayo-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| **Recommendation 12**:  Adaptar algunos de los productos promocionales a las características culturales, geográficas y productivas de cada país | En realidad los productos de CAMBio han sido diseñados de manera que su adaptabilidad a las condiciones de cada país sea uniforme, considerando siempre el marco legal regulatorio de cada uno.  Por su parte, del análisis de los principales sectores productivos identificados por país, pueden diseñarse materiales más focalizados | * La estrategia de comunicación y divulgación eventualmente considerará la focalización de aspectos particulares en cada país y sector productivo predominante. * Focalizarse en grupos indígenas en Guatemala y otros sectores productivos como banano bajo buenas prácticas. | Abril-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente |  | | |
| **Recommendation 13:**  Incentivar a las IFI por medio del reconocimiento público de su participación en el Proyecto | Hoy por hoy las actividades del proyecto se realizan en plena coordinación con las IFI, tanto así que la asistencia técnica y Bio-premios se hacen con su activa participación. | * Implementación de la estrategia de comunicación y divulgación * Promoción de la participación de las IFI en los eventos de asistencia técnica, iniciativas sectoriales y Bio-premios. * Elaboración de videos conjuntos con las IFI. | Junio-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| **Recommendation 14:**  Elaborar un portafolio o capeta tipo “banco comercial” con un diseño muy ejecutivo, información pertinente, llamativa y fácil de entender, que pueda entregarse a los ejecutivos de las IFIS para que les resulte más interesante y atractivo promocionar y vender CAMBio. | Ello se relaciona directamente con los materiales promocionales disponibles a la fecha. En un marco más amplio de comunicaciones y posicionamiento es factible la realización no solo de una carpeta informativa, sino la de complementarla con una memoria anual de las acciones ejecutadas por CAMBio | * Identificación de mercados meta. * Elaboración de TDR´s para contratación de empresa de diseño de materiales de promoción. (tool Kit) * Implementación de la estrategia de comunicación y divulgación | Junio-Noviembre 2011 | Proyecto CAMBio. | En ejecución |  | | |
| **Recommendation 15:**  Creación de un premio o incentivo para los ejecutivos de las IFI con mayor colocación en cuánto a volumen o número de clientes. | Ya existe un mecanismo de beneficio para las IFI, más no así para los ejecutivos de cartera de cada IFI. Deberá evaluarse la pertinencia de un incentivo económico por parte de la IFI, pues puede encarecer el costo de los recursos o bien disminuir los beneficios asociados de otros mecanismos. También ha de considerarse la política al respecto que cada IFI tenga al respecto. | * Análisis de pertinencia con las IFI para determinar la viabilidad de implementar este mecanismo con fondos del Proyecto CAMBio, contemplando un porcentaje para el ejecutivo y otro para el facilitador. * Realizar un reconcimiento público de las IFI que han tenido mayor colocación de los fondos de MIPYME AB, (una vez al año) | Junio-Noviembre 2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente |  | | |
| **Recommendation 16:**  Boletín mensual que pueda compartirse con todos los actores interesados por medio del correo electrónico y que además pueda bajarse desde el sitio web. | Esta herramienta se está implementando de forma trimestral, con la emisión del Bio-boletín y demás aspectos informativos contenidos en el website del proyecto. | * Envío del boletín informativo de forma mensual a la base de datos del proyecto y demás actores interesado identificados | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| **6.2.5. Sectores de mercado de CAMBio** | | | | | | | |
| **Recommendation 17:**  En términos generales se plantea la diversificación de la cartera y de los planes de inversión (que no solamente sea para capital de trabajo) | Tal y como se ha mencionado, la cartera de sectores productivos de CAMBio es amplia, más sin embargo las condiciones de demanda de los servicios crediticio no depende solo de CAMBio, sino que también influyen las características coyunturales de cada país y de cada sector.  Ha de considerarse también el hecho de que financiar otro tipo de iniciativas puede implicar empréstitos de largo plazo, más allá del horizonte de incidencia de CAMBio | * En conjunto con los facilitadores de cada país e IFIS, analizar las medidas que puedan ser implementadas para potencializar la colocación en otro tipo de sectores productivos e incluso de cómo pudiesen diversificarse los planes de inversión. * Analizar la intervención en otros sectores productivos por medio del apoyo de iniciativas sectoriales, de modo tal que se posicione CAMBio en otras áreas. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | En ejecución |  | | |
| 6.2.6 Asistencia técnica para el desarrollo empresarial y comercial de las MIPYMES-AB | | | | | | | |
| **Recommendation 18:**  Revisar la denominación de socio técnico. | Bajo la premisa del proyecto se han concebido relaciones no solamente comerciales crediticias con organizaciones cuyo expertise es congruente con los objetivos de CAMBio.  En realidad ello no aporta mayor incidencia a la ejecución del proyecto por lo que se sugiere hacer alianzas con socios técnicos clave. | * Formalizar convenios o cartas de entendimiento con organizaciones relacionadas sin que ello implique obligaciones de tipo contractual por parte de CAMBio o el BCIE. * Revisar la figura de donación para el otorgamiento de asistencia técnica a socios estratégicos. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | |  |
| **Recommendation 19:**  Concientizara los actores involucrados en las bondades de la asistencia técnica, en particular a las IFI por ser un canal importante de distribución y las MIPYMES, como usuarios finales | Este tema ya se ha comentado en acápites anteriores | * A través del trabajo focalizado de los facilitadores de cada país, es menester de ellos el promocionar esta mecanismo. * Capacitar a los Facilitadores en el uso de la facilidad de Asistencia Técnica, * Promover el Fondo de Asistencia Técnica en todas sus modalidades, en particular entre entidades gremiales y sectoriales (cámaras, asociaciones de productores o comerciales) y entidades públicas vinculadas a sectores productivos incluidos en el Proyecto. | Junio-Diciembre-2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | | Revisar el manual de AT, definir con más claridad los beneficiarios y criterios de elegibilidad, considerar  a grupos indígenas. |
| **Recommendation 20:**  La herramienta para la “Facilidad de Intercambio para la Inteligencia de Negocios” debiera recibir mantenimiento continuo para garantizar que la información esté actualizada | Se asignó al Asistente en Tecnología del Proyecto CAMBio como administrador de esta herramienta. | * Dar mantenimiento continuo a la FILIN para garantizar que la información esté actualizada y que funcione * Fortalecer el trabajo con entidades de servicios no financieros que ya tienen información de mercados para sectores específicos, así como con entidades con experiencia y contactos con toda la cadena. | Abril-Diciembre-2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | | Buscar socios clave que les interese adoptar la herramienta o estrategias para que sea autosostenible |
| **Recommendation 21:**  Debe asegurarse de que las gestiones para recibir asistencia técnica y capacitación se realicen con mucha fluidez. | Existe un reglamento para el uso de los fondos de asistencia técnica, sin embargo es necesario desarrollar los procedimientos a seguir incluyendo tiempos, formatos, responsables, etc. | * Elaborar diagramas de procedimientos a seguir para la Asistencia Técnica incluyendo tiempos, formatos, responsables, etc. * Monitoreo semanal de las solicitudes recibidas. * Resolución de dichas gestiones en un plazo no mayor de una semana. | Junio-Diciembre-2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | |  |
| **Recommendation 22:**  Se recomienda apoyar al interesado en cubrir al menos una parte del costo total de estudios de factibilidad, planes de negocios, diseño de planos arquitectónicos y otros | Los recursos de la asistencia técnica está, indexado a la formalización de empréstitos y en un monto limitado. La realización de estos estudios podría sobrepasar en mucho el costo financiero de los recursos de CAMBio, amén de que pueden ser desproporcionado con el monto del préstamo, es necesario analizar cada caso en particular para ver la conveniencia de financiar estudios para potenciales créditos. | * Evaluar las disponibilidades presupuestarias. * Establecer una política a este respecto, mediante un análisis costo-beneficio. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | |  |
| **Recommendation 23**:  Ampliar la asesoría técnica para clientes indirectos. | CAMBio plantea incidir en aquellas iniciativas AB de los clientes que hacen uso de los recursos financieros del proyecto. El destinar recursos a clientes indirectos vendría en detrimento de las disponibilidades de los clientes directos que efectivamente requieren esa asistencia.  En definitiva implica una variación a las condiciones del proyecto. | * Revisión de las condiciones, supuestos, programas y productos contenidos en el PRODOC y en la normativa del BCIE y determinar si es necesario algún cambio. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio  PNUD | Pendiente | |  |
| **Recommendation 24:**  Adquisición de una certificación puede abrir de inmediato nuevas opciones comerciales a las PYMES al pasar a ser elegibles por parte de compradores interesados | El logro de una certificación por parte de los beneficiarios no se concibe como parte de sus compromisos AB, más sin embargo no se descarta apoyar este tema, en el tanto su costo y condiciones sean congruente con las políticas de CAMBio | * Formalización de acuerdos o cartas de entendimiento con organizaciones regionales certificadoras para promover el acercamiento con esos mercados meta, y en condiciones favorables para los beneficiarios. * Considerar si se hace necesario la creación de un Programa de asistencia técnica para certificación. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | Pendiente | |  |
| **Recommendation 25:**  Incrementar la participación de las PYMES en rondas de negocios, ferias empresariales en el país e incluso en ferias internacionales fuera de la región | Hoy por hoy CAMBio ha tenido participación en este tipo de foros. | * Mapeo de actividades sujetas a la participación de CAMBio * Priorización y asignación de partidas presupuestarias. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | Parcialmente | |  |
| **Recommendation 26:**  Debiera aprovechar la existencia de organizaciones intermediarias de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES | Efectivamente este tipo de organizaciones constituyen un importante acervo de información y contacto de posibles beneficiarios | * Formalización de acuerdos o cartas de entendimiento con organizaciones (gremiales, cámaras o instituciones de microfinanzas) * Identificar e incorporar como oferentes técnicos a organizaciones intermediarias de servicios no financieros que trabajan con MIPYMES. | Junio-Diciembre, 2011 | Proyecto CAMBio | Parcialmente | |  |
| **Recommendation 27:**  Replicar donde aplique el modelo de FDL-Nitlapan, de acompañamiento técnico al productor en la implementación del compromiso ambiental adquirido con el crédito | Este es un buen modelo, sin embargo puede no funcionar bajos otros esquemas de mercado diferentes a los de Nicaragua. | * Sistematizar y replicar –donde sea práctico- el modelo de FDL-Nitlapan, de acompañamiento técnico al productor en la implementación del compromiso ambiental adquirido con el crédito. * Tomar lecciones aprendidas de este modelo para mejorarlo. | Junio-Noviembre, 2011. | Proyecto CAMBio | Pendiente | | Ver alianza con Zamorano para replicar el modelo de FDL en Honduras. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.2.7. El ambiente habilitador** | | | | | | |
| **Recommendation 28:**  - Redefinir su rol en la mejora del marco de política para las MIPYMES-AB  - Rredefinir los actores claves con los que se debiera estar trabajando.  - Definir el tipo de conducción que se requiere.  - Debiera revisarse la estrategia de trabajo | El acceso a modificaciones en las condiciones de cada país es un tema que sale del control e incidencia de CAMBio.  En el mejor de los casos puede hacer aportes para acompañar procesos iniciados, pero que sean gestados por terceros y que el desempeño del CAMBio no sea medido en función de lograr indicadores sobre los cuales no se tiene incidencia. | * Revisar el Resultado 3 del Marco Lógico en cuanto a productos, indicadores y metas, sin comprometer al Proyecto CAMBio a consolidar productos que dependen de otros actores o que tienen lugar en contextos políticos e institucionales complejos. * Redefinir el rol de CAMBio en la mejora del marco de política para las MIPYMES-AB. Más que liderar un proceso en cada país, asumiendo la conducción de una comisión interinstitucional, el Proyecto debe acompañar procesos que ya estén estructurados y dentro de los cuáles se pueda insertar el tema. * Redefinir los actores claves con los que se debe estar trabajando. * Seleccionar procesos ya existentes que tengan posibilidad de éxito, para realizar un trabajo más focalizado, con pocos temas prioritarios, definidos para remover barreras. * Dar contenido económico a algunos de los procesos que se apoyen, por medio de recursos del Fondo de Asistencia Técnica sectorial. | Junio-Septiembre, 2011. | Proyecto CAMBio | Parcialmente |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.2.8. Monitoreo de los impactos AB** | | | | | | |
| **Recommendation 29**:  Las recomendaciones planteadas se orientan hacia la metodología de monitoreo de los impactos AB en términos del enfoque de la herramienta utilizada. | La herramienta en operación obedece a la necesidad de perfilar, los proyectos sujetos a financiamiento y que éstos a su vez sean congruentes con los objetivos de CAMBio | * Simplificar las herramientas que deben utilizar los ejecutivos de las IFIs para evaluar y monitorear las variables BD, según se explica en la siguiente línea. * Modificar la herramienta que sirve para calificar y monitorear las variables de BD, para hacerla más sencilla de manejar por el personal de las IFIS, que no es experto en BD ni cuenta con información completa y adecuada * Revisión integral de la herramienta de monitoreo: * Separar los procesos técnicos de los financieros y definir responsables. * Rediseñar y validar los contenidos del instrumento mediante la contratación externa de un asesor/empresa especializada. * Validar la herramienta simplificada por medio de grupos focales con usuarios. * Realizar mejoras tecnológicas que permitan que romper la dependencia del trabajo en línea para apoyar a aquellos usuarios que no tienen acceso a Internet o que están en comunidades donde el ancho de banda es insuficiente. | Julio-Noviembre, 2011 | Proyecto CAMBio  PNUD | Pendiente | Se contratará a un consultor externo que trabaje con el Especialista en Biodiversidad en la simplificación de la herramienta en base a los requerimientos de los usuarios. | |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **6.2.9. Gestión con adaptación** | | | | | | |
| **Recommendation 30:**  Se plantean una serie de recomendaciones referentes a la interacción que debe existir entre el proyecto CAMBio, sus instituciones relacionadas y demás actores interesados; así como la capitalización de esas relaciones y las lecciones aprendidas a lo largo del proceso | En este sentido vale comentar que CAMBio realiza importantes esfuerzos en posicionar su relación con las instituciones directamente relacionadas (BCIE, PNUD, entre otras); así como de rescatar las mejores prácticas y lecciones de modo tal que incidan en una mejor gestión del proyecto. | * Se platea retomar esas recomendaciones como eje transversal de las relaciones y acciones del quehacer del proyecto. | Junio-Diciembre 2011 | Proyecto CAMBio | Parcialmente |  | |
| **6.2.10. Mayor incorporación de las oficinas de país del PNUD** | | | | | | |
| **Recommendation 31:**  Se recomienda la apertura de canales de comunicación, información y trabajo conjunto entre el proyecto y las oficinas de PNUD de cada país, de forma tal que se puedan generar sinergias y relaciones que apalanquen los esfuerzos que cada actor implementa en su respectivo país. | Efectivamente puede y debe establecerse un espacio de comunicación entre las dos principales agencias ejecutoras del proyecto, de cara a la identificación de actividades claves en las cuales cada una de ellas pueda hacer su aporte | * Diseñar un espacio de comunicación y retroalimentación entre la Coordinación Regional de CAMBio, sus oficinas país, con las respectivas oficinas de PNUD de Costa Rica, Nicaragua, Guatemala y El Salvador. * Realizar un ejercicio conjunto BCIE-PNUD en cada país para identificar proyectos específicos de PNUD que podrían contribuir a difundir CAMBio o a facilitar acceso a MIPYMES. * Establecer -con base en el ejercicio realizado- acciones concretas, con responsables y plazos, y llevarlas adelante. * Coordinar con las oficinas de cada país del PNUD, para ofrecer conjuntamente los beneficios de CAMBio (especialmente la Asistencia Técnica y la línea MIPYME-AB) para generar proyectos bancables de alto contenido ambiental y social en las zonas prioritarias de CAMBio y PNUD. | Abril-Diciembre 2011 | Coordinador Regional, Facilitadores,  PNUD | Parcialmente |  | | |
| **6.2.11. Productos del marco lógico** | | | | | | |
| **Recommendation 32:**  Para dada unos de los resultados (4) y sus respectivos productos (21 en total) se plantean algunas recomendaciones, muchas de ellas contenidas en las ya mencionadas a lo largo de este documento. | Ciertamente la evaluación de medio término arroja debilidades en la gestión de indicadores definidos e el marco lógico, en el tanto la experiencia de campo ha demostrado que algunos de los supuestos con que se diseñó el proyecto no aplican en la realidad o están fuera del alcance de CAMBio | * En conjunto con la participación del equipo de trabajo de CAMBio, y con el acervo de experiencia regional obtenida a lo largo del proceso de implementación, se realizará una propuesta alternativa a los planteamiento originales del marco lógico, de modo tal que sus resultados, productos e indicadores respondan a la realidad bajo la que opera el proyecto CAMBio | Junio-Agosto, 2011 | Proyecto CAMBio  CDP | Parcialmente | Autorización al CDP | | |
| Minor recommendations |  |  |  |  |  |  | | |

\* Unit(s) assigned to be responsible for the preparation of a management response will fill the columns under the management response section.

\*\* Unit(s) assigned to be responsible for the preparation of a management response will be updating the implementation status. Assigned with an oversight function monitors and verifies the implementation status.

\*\* \* **Status of Implementation:** Completed, Partially Completed, Pendin

## ANNEX 13: Formulario de autorización para ser completado por CO y RCU y se incluyen en el documento final

Revisadas y aprobadas por

***UNDP Country Office***

Name: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

***UNDP- GEF- RCU***

Name: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Signature: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Date:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

1. Es importante mencionar que todas las operaciones de CAMBIo se han hecho en dólares de los Estados Unidos de América, excepto por la operación con CoopeAlianza en Costa Rica, que se hizo en moneda local. [↑](#footnote-ref-1)
2. Es importante mencionar que todas las operaciones de CAMBIo se han hecho en dólares de los Estados Unidos de América, excepto por la operación con CoopeAlianza en Costa Rica, que se hizo en moneda local. [↑](#footnote-ref-2)
3. BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica). S.f. Estrategia BCIE 2010-2014, Competitividad con Integración y Desarrollo Social. Banco Centroamericano de Integración Económica. 53 p. [↑](#footnote-ref-3)
4. Turismo Sostenible: Una moda o una tendencia. A. Drumm. Tropics Journeys in Nature. Abril 2010. Quito, Ecuador. [↑](#footnote-ref-4)