

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Rediseño de un sistema de planificación monitoreo y evaluación
para la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de
Guatemala “Siempre Verde”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Aurelio Chávez Cochoy

Guatemala, febrero 2014

**Rediseño de un sistema de planificación monitoreo y evaluación para la
Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de
Guatemala “Siempre Verde”**

(Práctica Empresarial Dirigida -PED-)

Aurelio Chávez Cochoy

Licda. Ingrid Nineth Arroyo Carrillo de Núñez (**asesora**)

M. A. Mayra Aracely Martínez y Martínez (**revisora**)

Guatemala, Febrero 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica y Secretaria General

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Vicerrector Administrativo

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cóbar
Decano

Lic. Luis Fernando Ajanel Coshaj
Coordinador

**Tribunal que practicó el Examen General de la
Práctica Empresarial Dirigida-PED-**

Licda. Vilma Elizabeth Marchorro
Examinador

Lic. Samuel Arón Zabala Vásquez
Examinador

Ing. Edwin Aroldo Rojas Domingo
Examinador

Licda. Ingrid Nineth Arrollo Carrillo de Núñez
Tutora

M. A. Mayra Aracely Martínez y Martínez
Revisora

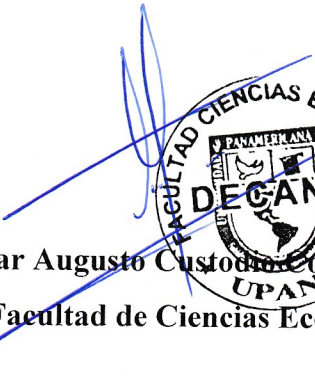

REF.:C.C.E.E.003-2013-ACA-ADMON

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 01 DE AGOSTO DE 2013

SEDE ÁLAMOS, SAN MIGUEL PETAPA

De acuerdo al dictamen rendido por la Licenciada Ingrid de Núñez, tutora y Licenciada Mayra Aracely Martínez y Martínez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto -PED- titulada "REDISEÑO DE UN SISTEMA DE PLANIFICACIÓN MONITOREO Y EVALUACIÓN PARA LA FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES FORESTALES COMUNITARIAS DE GUATEMALA" "SIEMPRE VERDE". Presentada por el estudiante Aurelio Chávez Cochoy, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No. 00535, de fecha 08 de junio de 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, 17 de mayo del 2012

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Rediseño de un sistema de planificación monitoreo y evaluación para la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala siempre verde”** Práctica empresarial dirigida (PED), presentado por el estudiante Aurelio Chávez Cochoy , previo a optar al grado Académico de **“Licenciado en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable con una puntuación de 80/100 puntos para que continúe con el proceso correspondiente.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, rounded loop at the top, a horizontal line extending to the right, and a vertical line with a small hook at the bottom.

Licda. Ingrid de Núñez
Tutor

Mayra Aracely Martínez y Martínez
Licenciada en Administración Educativa
Maestría en Educación con Especialización en Elaboración y Evaluación de
Proyectos Educativos
Dirección: 8 Avenida "A" 18-94, Residenciales Fuentes del Valle II Zona 5 de Villa
Nueva
No. De Teléfono: 59514322
E-mail: mmartinezm@mineduc.gob.gt y mayraaracelymartinez@gmail.com

Guatemala, 14 de diciembre de 2012

Señores:
Licenciado César Augusto Custodio Cóbar
Licenciado Luis Fernando Ajanel Coshaj
Facultad de Ciencias Económicas-Programa ACA
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados Señores:

En relación al trabajo de Práctica Empresarial Dirigida (PED), del Tema **Rediseño de un sistema de planificación monitoreo y evaluación para la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala "Siempre Verde"** realizado por el practicante: **Aurelio Chávez Cochoy**, estudiante de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas; carné 1122837, he procedido a la revisión del mismo observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

De acuerdo con lo anterior, considero que el mismo cumple con los requisitos para ser sometido al **Examen Técnico Profesional Privado (ETPP)**, por lo tanto doy el dictamen de aprobado al tema desarrollado en la práctica Empresarial Dirigida.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.



M.A. Mayra Aracely Martínez y Martínez



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1033.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante **Chavez Cochoy, Aurelio** con número de carné **1122837** aprobó con **80 puntos** el **Examen Técnico Profesional**, del Programa de Actualización y Cierre Académico – ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, a los ocho días del mes de junio del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes, se extiende la presente en hoja membretada a los once días del mes de octubre del año dos mil trece.

Atentamente,





M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico





Dra. Alba de González
Secretaria General

Luis Alberto Mendoza
cc.Archivo.

DEDICATORIA

Esta Práctica Empresarial Dirigida PED, se la dedico a mi **DIOS** quién supo guiarme por el buen camino, darme la fortaleza para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a afrontar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A las Universidad **Rafael Landivar** facultades de Quetzaltenango en donde cerré mi pensum de estudios hace mas de 17 años y la **Universidad PANAMERICANA** que me brindó la oportunidad de actualizar mis conocimientos y poder graduarme profesionalmente.

A mi **SHOSHA**, a tu paciencia y comprensión, preferiste sacrificar lo tuyo para que yo pudiera cumplir con el mío, por tu bondad y sacrificio me inspiraste a ser mejor para ti, ahora puedo decir que este trabajo denominado PED lleva mucho de ti, gracias por estar siempre a mi lado amor mío.

A mis padres **Paula y Francisco** por sus consejos, amor y comprensión, han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para alcanzar mis objetivos.

A mis queridos hijos que hoy estoy compartiendo mis logros con ustedes, anhelando el día en que ustedes compartan lo suyo conmigo, doy gracias a Dios por darme el privilegio de ser su padre, **Marco Aurelio, Marco Nehemías, Marco Daniel, Kary y Gaby**, los amo hoy y siempre.

A mis hijos especiales, por ser los hijos del ser que amo en esta vida, por la generosidad de su comprensión y amor a su madre y el cariño que me han brindado siempre, **Richard, Leader y Luisfer**, los quiero mucho.

A mi querida suegra **Alicia Orizabal**, por su muestra de especial cariño la quiero mucho.

A mis nietos y nietas con amor y ternura.

A mis hermanos, hermana y cuñadas con mucho cariño.

A mi hermano (Q.E.D.) Vicente y hermana Cristy que en paz descansen, los recuerdo con amor.

A mi madrina de graduación Licda. Zully Viviana García Elías por su aprecio y cariño.

Contenido

Resumen		i
Introducción		ii
Capítulo 1		
1.1	Antecedentes	1
1.1.1	Misión	2
1.1.2	Visión	2
1.1.3	Descripción de las unidades de trabajo de la FAFCG	3
1.1.4	Descripción de los Proyectos de la FAFCG	4
1.1.5	Descripción del organigrama	5
1.1.6	Análisis de resultado del FODA	8
1.2	Marco teórico	9
1.3	Marco Legal	14
1.4	Planteamiento del problema	16
1.5	Justificación del problema	16
1.6	Objetivos	17
1.6.1	Objetivo general	17
1.6.2	Objetivos específicos	17
1.7	Alcances y límites	17
1.7.1	Alcances	17
1.7.2	Límites	17
Capítulo 2		
2.1	Metodología	18
2.2	Sujetos de la investigación	18
2.3	Instrumento	19
2.4	Procedimiento	20
Capítulo 3		
3.1	Resultados	22
3.1.1	Evaluación de las unidades de trabajo	22
3.1.2	Evaluación de los proyectos	38
3.2	Análisis de resultados	66
3.2.1	Análisis e interpretación de resultados las unidades de trabajo	66
3.2.2	Resumen de análisis e interpretación de resultados de las unidades de trabajo	68
3.2.3	Resumen de evaluación de los proyectos	69
3.2.4	Resultados de la entrevista guiada a los coordinadores	72

Capítulo 4

4.1	Propuesta	75
4.1.1	Ajustes al plan estratégico y operativo	75
4.1.2	Rediseño de los instrumentos de planificación	82
4.2	Viabilidad de la propuesta	88
4.2.1	Viabilidad administrativa	88
4.2.2	Viabilidad financiera	88
4.2.3	Viabilidad técnica operativa	89
4.3	Descripción de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación rediseñados	93
4.4	Relación costo beneficio de la propuesta	93
	Conclusiones	95
	Recomendaciones	96
	Referencias	97
	Anexos	99

Índice de Cuadros

Cuadro

1	Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de gestión de recursos naturales.	22
2	Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo	24
3	Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de servicios de desarrollo empresarial	29
4	Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de gestión y sostenibilidad institucional	33
5	Resultados POA 2011, evaluación de la unidad administrativa y financiera	35
6	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número uno	38
7	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número dos	42
8	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número tres	48
9	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número cuatro	53
10	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número cinco	57
11	Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número seis	61
12	Consolidado del porcentaje de cumplimiento de resultados por unidad	68

13	Resumen de evaluación de proyectos ejecutados por la FAFCG	70
14	Resumen consolidado que ilustran los niveles de cumplimiento de los seis proyectos ejecutados por la FAFCG “Siempre Verde”	71
15	Guía de entrevista a los coordinadores de proyectos	74
16	Ajustes al plan estratégico y plan operativo propuestos	76
17	Redefinición de la unidad de gestión de recursos naturales (GRN), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012	76
18	Redefinición de la unidad de fortalecimiento organizacional (FOR), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012	78
19	Redefinición de la unidad de posicionamiento e incidencia política (PIP), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012	79
20	Redefinición de la unidad de administración y desarrollo empresarial (ADE), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012	80
21	Formato de ajuste al plan operativo 2012 de las Unidades de trabajo que ejecuta la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “siempre Verde”	82
22	Formato de ajuste al plan operativo 2012 de los proyectos que ejecuta la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “siempre Verde”	83
23	Formato de monitoreo de las actividades y avances principales por proyecto del POA 2012	84
24	Formato de monitoreo de actividades colaborativas o secundarias realizadas por el coordinador y el equipo de cada proyecto, POA 2012	85
25	Formato de avances informe cuatrimestral productos obtenidos y aporte al logro de resultados en cumplimiento del POA por unidad. 2012	86
26	Formato de evaluación cuatrimestral de impacto del POA 2012 por unidades programáticas	87
27	Plan de realización del rediseño del sistema de planificación monitoreo y evaluación 2012	90
28	Costo de implementación de la propuesta	92

Resumen

Para la realización del informe se seleccionó la entidad denominada Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”; a partir de un diagnóstico integral del entorno de la institución, que generó el hallazgo de problemas que afectan el desarrollo y crecimiento de la misma, los problemas fueron priorizados para plantear acciones correctivas, objetivo del estudio de investigación, basado en el juicio analítico y crítico del investigador.

Como resultado del diagnóstico, se procedió a evaluar la efectividad y la coherencia del sistema de planificación monitoreo y evaluación institucional existente, permitió evaluar la efectividad y pertinencia de instrumentos con el propósito de implementar las medidas correctivas a partir del rediseño de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de los planes operativos y estratégicos futuros de la entidad. En el marco del estudio se determinaron otros aspectos relevantes como la necesidad de armonizar los objetivos y metas planteados en los distintos proyectos y las metas de corto, mediano y largo plazo planteados en el plan estratégico institucional, se concluyó redefinir de manera integral los objetivos y metas, como se plantea en el rediseño del sistema de planificación monitoreo y evaluación como propuesta.

Introducción

El informe contiene una propuesta para desarrollar la mejora del sistema de planificación, monitoreo y evaluación de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”; consiste en una revisión de la efectividad y pertinencia de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación de la entidad mencionada.

Recurrir a la fuente de información primaria por medio de un diagnóstico integral realizado a la entidad, para el efecto se tuvo acceso a los archivos e historial de planificación de la misma, también se apoyó en literatura bibliográfica, para analizar y comprender algunos conceptos intervinientes en el objetivo de la investigación, es importante señalar que en esta etapa se obtuvo de manera accesible información sistematizada en los archivos y la no sistematizada que se pudo recoger con el personal de la entidad, mediante entrevista guiada con los directores de unidades y los coordinadores de proyectos.

La investigación comprende 4 capítulos descriptivos, el primero permite conocer sobre la entidad, desde sus antecedentes y la naturaleza de su integración hasta la visión que ha definido en su plan estratégico, denota ser una organización bastante joven, fue fundada en junio 2006, durante el corto tiempo de vida ha tenido una dinámica de crecimiento a nivel de membrecía y a nivel de gestión financiera, revela que ha duplicado el número de organizaciones afiliadas, también ha incrementado su capacidad de respuesta a las distintas necesidades requeridas por estas últimas, de la misma manera ha incrementado el número de relaciones con procesos y actores relevantes de su entorno.

El diagnóstico institucional efectuado denota un clima organizacional propicio para lograr un crecimiento aceptable, se logró determinar que existen tensiones y contradicciones en los distintos esfuerzos del capital humano, se puede resolver de manera sistemática mediante el análisis, revisión y propuesta de los instrumentos efectivos de planificación, monitoreo y evaluación, consideradas como una debilidad de la entidad.

Rediseñar un sistema efectivo de planificación, monitoreo y evaluación para ejecutar de manera eficiente el uso de los recursos económicos que brindan en la actualidad los cooperantes con la presente organización, es el objetivo general del presente estudio. Se identificaron dos objetivos específicos que se relacionan con la revisión de la efectividad y pertinencia de los actuales instrumentos de planificación y la generación del rediseño de una planificación adecuada y aceptada por la alta gerencia de la entidad.

Describen también las principales acciones a desarrollar en el estudio en cuanto a la etapa de generación de los instrumentos y la aplicación respectiva; se definen los alcances y límites del estudio, se ha determinado que es el primer ejercicio de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” por generar un sistema adecuado de planificación, monitoreo y evaluación, que supone asumir una mejora del sistema en el futuro inmediato y en el mediano plazo será necesario evaluar y redefinir el mismo.

El capítulo 2, hace referencia a la metodología, los instrumentos y aplicación de los mismos a los sujetos de investigación; el estudio es de tipo descriptivo, se apoyó en los métodos inductivo, deductivo y observación, los sujetos de estudio fueron todos los que conforman el personal Staff de la entidad, conformado por los cuatro directores de las unidades operativas, el contador general quien tiene a su cargo la unidad transversal y los seis coordinadores de proyectos.

Los instrumentos metodológicos utilizados son dos matrices, una para la evaluación de los objetivos, resultados e indicadores de las unidades programáticas y la otra para evaluación de los resultados de los proyectos en ejecución dirigidos hacia las organizaciones afiliadas de la entidad, el tercer instrumento consiste en una guía de entrevista, para recoger información importante no sistematizada por la entidad. En cuanto al procedimiento a los sujetos de estudio en las calidades indicadas, se les aplicaron los instrumentos y respondieron con conocimiento de causa a la vista y acompañamiento del investigador.

El capítulo 3 y 4, contienen los resultados de la investigación con el respectivo análisis e interpretación, los mismos permitieron generar los insumos que se plantean en el rediseño de los

instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación, también se esgrime el planteamiento de las conclusiones de la investigación.

Por último se plantea la propuesta del rediseño del sistema de planificación, monitoreo y evaluación para implementarla en los periodos futuros de la entidad, luego consignó las referencias de consulta y los anexos correspondientes.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

La entidad se denomina Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” (FAFCG), es una asociación civil de segundo grado, los miembros asociados de la entidad son organizaciones de base todas con personería jurídica, la misma cuenta con una estructura operativa funcional lineal.

Es una asociación civil no lucrativa, sin fines políticos partidistas y no religiosa; su principal objetivo es la conservación de los recursos naturales a través del manejo sostenible de los bosques y la biodiversidad, vincula a las microempresas comunitarias al mercado de acuerdo a su especialidad, capacidad de oferta y demanda, por medio de la generación de capacidades locales de sus miembros de manera democrática, solidaria y equitativa, además se gestiona, se moviliza y se canaliza recursos, para la promoción de sus fines y objetivos de desarrollo integral de sus miembros, apoyados en la cooperación nacional e internacional de manera responsable.

La Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” (FAFCG), se constituyó con el objetivo de representar de forma legítima las demandas e intereses de sus comunidades de base, en los diferentes espacios sectoriales, gremiales y de toma de decisiones en las políticas públicas relacionadas con el manejo de bosques, la gestión ambiental y el desarrollo rural en general.

Otro propósito definido consiste en fortalecer las capacidades propias de sus comunidades afiliadas, para el logro de la conservación y el uso sostenible de sus recursos naturales, promueve además las buenas prácticas forestales y agroforestales, el acceso a mercados justos, la formación y capacitación de su capital humano, el desarrollo empresarial rural, el desarrollo de la cultura organizacional incluyente, equidad de género y formación permanente de liderazgos comunitarios responsables.

La asamblea general está formada por comunidades organizadas bajo diversas formas jurídicas, tales como: comunidades indígenas, parcialidades, cooperativas, empresas campesinas asociativas, asociaciones civiles y comunidades agrícolas.

1.1.1 Misión

Somos una organización de segundo nivel que fortalece a sus afiliadas en el manejo sostenible de los bosques, conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales, renovables y no renovables en Guatemala, mediante la generación de capacidades de autogestión comunitaria, democracia, equidad y participación en espacios gremiales, sectoriales e incidencia en las políticas de ambiente y desarrollo en el nivel local, nacional e internacional.

1.1.2 Visión

Ser una organización representativa y legítima de comunidades organizadas a nivel nacional, reconocidas por la sociedad y el estado guatemalteco, por su importante contribución al desarrollo integral, mediante el manejo sostenible de los bosques, conservación de la biodiversidad y demás recursos naturales.

Treinta y tres organizaciones comunitarias son las que constituye la FAFCG, estas se encuentra distribuidas en 12 departamentos del país, cada una de estas han emprendido con el apoyo de la entidad descrita, distintas actividades productivas entre las que se puede mencionar, pequeña industria forestal, agricultura orgánica, pecuaria, turismo ecológico, producción artesanal derivado de los recursos forestales.

Otro enfoque fundamental del trabajo visibilizado de la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”, en cumplimiento de su misión, la defensa de los intereses de sus afiliadas y lograr que se escuchen sus demandas a través de la incidencia en las políticas públicas y privadas sectoriales y gremiales, mediante su participación propositiva en los distintos foros y mesas de trabajo, relacionado al ambiente y desarrollo entre los que se destaca: alianza de organizaciones forestales comunitarias de Guatemala; grupo promotor de tierras comunales; grupo de bosques, biodiversidad y cambio climático; clúster forestal; consejo nacional de estándares de manejo forestal de Guatemala; consejo nacional de aéreas protegidas CONAP (Consejo Nacional de Áreas Protegidas); Foro de actores del sector forestal nacional; grupo impulsor a la gobernabilidad del agua, entre otros foros y espacios.

Con la experiencia de estos cuatro años que forma parte del ciclo de vida institucional de la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” (FAFCG), implementa su primer plan estratégico para el período de tres años 2011 al 2013, bajo la estrategia de gestión de cuatro unidades operativas o programas de trabajo y la unidad transversal:

- Unidad de gestión de los recursos naturales.
- Unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo.
- Unidad de servicio de desarrollo empresarial.
- Unidad de gestión y sostenibilidad institucional.
- Unidad administrativa y financiera, (Unidad transversal).

1.1.3 Descripción de las unidades de trabajo de la FAFCG

- **Unidad de gestión de los recursos naturales:** Mejorar la gestión sostenible de los recursos naturales y biodiversidad con énfasis en la conservación de bosques comunales, reforestación, agroforestería comunitaria, prácticas culturales, productivas y protección al medio ambiente, que contribuya en el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades.
- **Unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo:** Posicionar la gestión comunitaria para el manejo sostenible de los bosques, conservación de la biodiversidad y de los recursos naturales, en las políticas locales, nacionales y globales de ambiente y desarrollo, sustentados en la generación de capacidades, renovación de liderazgo, democracia y equidad.
- **Unidad de servicio de desarrollo empresarial:** Facilitar la conectividad de los productos y servicios de las PYMES comunitarias, a través del mejoramiento de sus capacidades gerenciales, de producción, finanzas y mercadeo, que contribuya en su sostenibilidad económica, social y ambiental.
- **Unidad de gestión y sostenibilidad institucional:** Garantizar un flujo sostenido de recursos públicos, privados y de cooperación internacional, en reconocimiento a los servicios ambientales

derivados del manejo sostenible de los recursos naturales y biodiversidad, sustentados en procesos eficientes de planificación, gestión, monitoreo y evaluación.

➤ Unidad administrativa y financiera: Facilitar la gestión y administración de los recursos con eficiencia y calidad, mediante la implementación de procesos de control interno y de mejoras continuas de los mismos en los procesos.

1.1.4 Descripción de los proyectos de la FAFCG

➤ Fortalecimiento de la gestión forestal comunitaria de Guatemala, Financiado por el cooperante número uno, con el objetivo: Fortalecer la gestión sostenible de los bosques comunales y agroecosistemas integrados, estimular la participación activa y equitativa de hombres, mujeres y jóvenes organizados, en las decisiones políticas vinculadas a la problemática del sector forestal comunitario.

➤ Proyecto de transparencia y gobernanza forestal, financiado por el cooperante número dos, cuyo objetivo es: Establecer la línea de base del cumplimiento de obligaciones de transparencia y acceso a la información pública por parte de las entidades públicas del sector forestal y asegurar el compromiso de las futuras autoridades, dos mil doce a dos mil quince en aumentar y mejorar la inversión pública forestal, con propuesta incluyentes y consensuadas en el marco regulatorio sobre bosques y cambio climático.

➤ Fortalecimiento de capacidades locales de comunidades indígenas en Guatemala, para la defensa de sus derechos colectivos a la tierra y la gestión sostenible de sus recursos naturales financiado por el cooperante número tres, cuyo objetivo es: Impulsar las capacidades locales de ocho comunidades indígenas y campesinas de los departamentos de Totonicapán y Escuintla, para la resolución de sus conflictos internos y externos que afectan el ejercicio de sus derechos colectivos e individuales para la tenencia de la tierra y la gestión sostenible de sus recursos naturales.

➤ Fortalecimiento de la gestión colectiva indígena para la conservación y manejo sostenible de bosques comunales en la cadena volcánica occidental y los Cuchumatanes, financiado por el cooperante número cuatro, cuyo objetivo es: Fortalecer las formas propias de organización

comunitaria indígena para la conservación y uso de los bosques y la biodiversidad, tanto en el ámbito interno como el ejercicio de la democracia interna, mejoramiento de prácticas productivas, la satisfacción de necesidades a partir del uso de los recursos naturales, como en el ámbito externo como reconocimiento por parte del estado y de la sociedad de su importante papel en la conservación ambiental y en la generación de bienes públicos y servicios ambientales.

➤ Fortalecimiento de los derechos de tenencia comunal para el manejo colectivo y sostenible de recursos naturales, financiado por el cooperante número cinco, cuyo objetivo es: Fortalecer las capacidades de incidencia política de los grupos y organizaciones locales de pueblos indígenas, comunidades campesinas y forestales, en defensa y reivindicación de los derechos colectivos de acceso y manejo de territorios, tierras, recursos naturales y servicios ambientales, así como las capacidades de interlocución en el marco de la alianza de organizaciones forestales comunitarias frente al estado de Guatemala.

➤ Vinculación de las MIPYMES- forestales comunitarias a la estrategia financiera forestal nacional, financiado por el cooperante número seis, cuyo objetivo es: Que las MIPyME-FC tengan mayor acceso a la planificación de negocios y al apalancamiento financiero y tengan una participación más efectiva en los espacios sectoriales, gremiales y de negocios del sector forestal, también cuenten con una estrategia de comunicación y posicionamiento, como con medios audiovisuales para la promoción de sus principales productos y servicios.

1.1.5 Descripción del organigrama

➤ Asamblea general: Es la autoridad máxima de la federación y la conforma todas las asociaciones de primer nivel asociadas y se reúne una vez al año, es el órgano responsable de aprobar la memoria anual, el plan operativo anual, los estados financieros y el presupuesto.

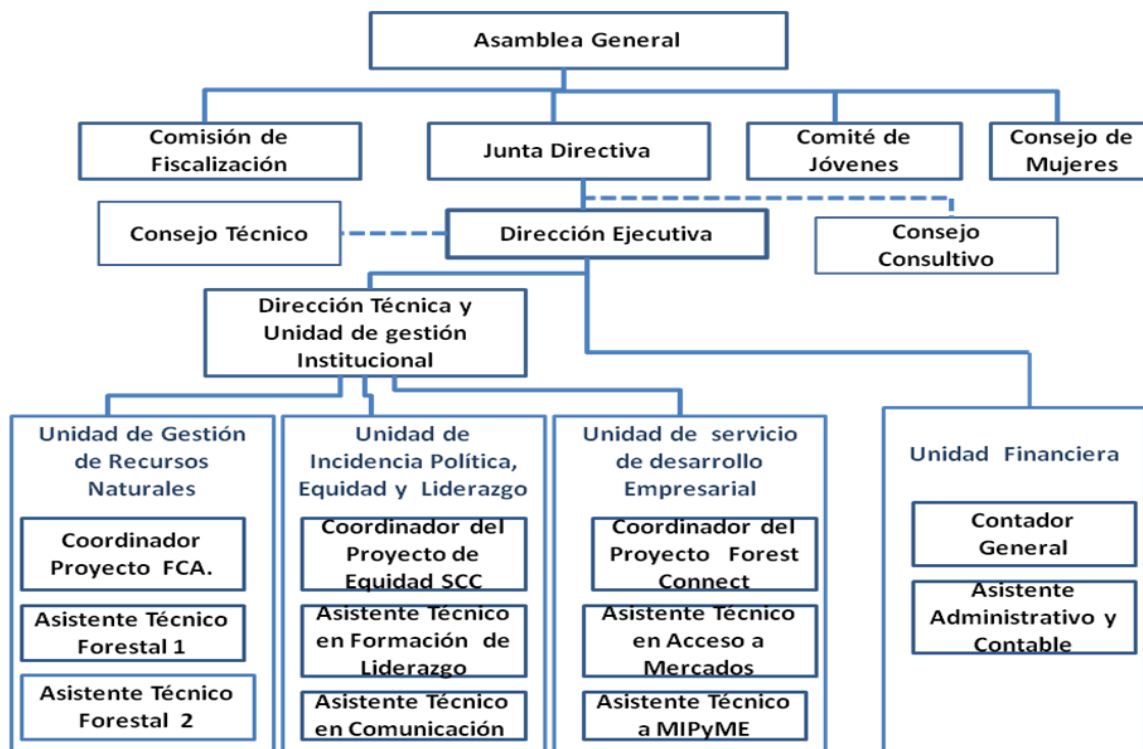
➤ Junta directiva, comité de vigilancia, comité de jóvenes y consejo de mujeres. Son cuadros directivos los dos primeros y dos de consejería electos por la asamblea general, que cumplen una serie de funciones regulados en los estatutos y su reglamento respectivo.

- Consejo consultivo: Está integrada por los asociados honorarios de la Federación, participan en las reuniones y asambleas con voz, pero sin voto este nivel es de coordinación y asesoría hacia los niveles de dirección de las aéreas programáticas de la entidad.
- Dirección ejecutiva: Funcionario de confianza seleccionado y contratado por la junta directiva, es el responsable de monitorear las actividades y evaluar los resultados de los planes operativos de los proyectos y sistematiza el aporte de cada uno de los mismos en el cumplimiento de las metas, del sistema de planificación monitoreo y evaluación, además es el responsable de reportar el avance y resultados a los cooperantes de los distintos proyectos.
- Consejo Técnico: Lo integra los directores de las unidades o programas de trabajo y el mismo lo preside la dirección ejecutiva, para analizar, monitorear y evaluar el avance de progreso de los planes operativos de cada uno de los proyectos y del plan operativo consolidado a nivel institucional, El propósito fundamental es de recomendar medidas correctivas en el proceso de ejecución de los proyectos.
- Dirección de la unidad técnica y sostenibilidad institucional: El encargado de procurar por que se generen de forma adecuada los informes narrativos técnicos de los distintos proyectos en ejecución, así mismo procura la formulación y gestión de nuevos proyectos, reporta al nivel superior de la cadena de mando, la consolidación del avance de los resultados de los planes operativos de cada proyecto.
- Directores de unidades: Son los responsables directos porque las unidades programáticas de trabajo alcancen un grado de coordinación y sinergia de los proyectos intervinientes en cada unidad, responde al nivel superior del avance de los resultados alcanzados periódicamente.
- Coordinadores de proyectos: Son los responsables de procurar porque se cumplan con los objetivos y actividades establecidos en los convenios con los Cooperantes de cada proyecto.
- Técnicos operativos: Son los que ejecutan las actividades operativas de acompañamiento técnico a las asociadas federadas de la entidad.

- Contador general: Es el responsable directo de la unidad administrativa y financiera, además vela porque todos los documentos de respaldo sea una condición importante, también es el responsable de preparar los estados financieros y la formulación del presupuesto anual de la Federación y la estructura de los informes financieros hacia los donantes.
- Asistente administrativo contable: Asiste el área administrativa en todo lo relativo a documentación de los proyectos y también acompaña en la compilación de los documentos de soporte de los gastos de cada proyecto. Además se encarga de la logística de los eventos institucionales.
- Comunicadora social: Mantiene comunicación con las socias federadas, informándoles de todas las actividades y es la responsable de generar las respuestas de las solicitudes de las mismas en función de los recursos existentes.

Ilustración No. 1.

Organigrama de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala, “Siempre Verde”



Fuente: Elaboración propia

1.1.6 Análisis de resultado del FODA

Esta matriz es necesaria para analizar los factores positivos y los negativos de FAFCG.

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Todas las organizaciones socias de la entidad cuentan con propiedad o posesión de la tierra y recursos naturales, suelo, bosques, flora, fauna y agua. ◆ 18 de las asociadas cuentan con seguridad jurídica respecto a la propiedad de la tierra, lo que permite tener plena decisión sobre el uso de su territorio, así como participar en planes y programas como los incentivos forestales. ◆ La extensión y calidad de los territorios en manos de las entidades asociadas es rica en biodiversidad. ◆ La FAFCG tiene presencia a nivel nacional con comunidades con potencial para desarrollar actividades agroforestales, artesanales, servicios ambientales y pequeña industria. ◆ La diversidad en cuanto a zonas de vida, altitudes y climas representa un importante potencial para el impulso de actividades económicas diversas. ◆ De las 33 asociadas el 45% es decir 15 de éstas tienen un nivel básico de planificación de actividades del año. ◆ Ocho de las asociadas afiliadas a la 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Dispone de una ventana de oportunidades de cooperantes, se espera propuestas formuladas de manera participativa por parte de las comunidades forestales. ◆ Hay oferta de capacitaciones para la producción y conservación del medio ambiente y desarrollo, con fondos provenientes de la cooperación internacional o la inversión pública. ◆ El estado de Guatemala como política dispone de programas de incentivos forestales PINFOR (Programa Nacional de Incentivos Forestales) y PINPEP (Programa Nacional de Incentivos para pequeños Poseedores de tierra de Vocación Forestal o Agroforestal) para que las comunidades puedan hacer uso de los mismos ◆ Los mecanismos financieros internacionales de financiamiento blando y no reembolsable, abordan hoy con responsabilidad social el problema de cambio climático y los GEI (Gases de Efecto Invernadero) que deterioran el medio ambiente.

<p>FAFCG cuentan con planes estratégicos compatibles con el plan estratégico de la federación.</p>	
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ La falta de recursos, en especial los financieros, técnicos, vehículos, herramientas, equipo e infraestructura física. ◆ Las unidades productivas de las asociadas no cuentan con planes de desarrollo empresarial. ◆ La mayoría de la población que conforman las asociadas de la entidad, se ubican en zonas geográficas en condiciones de pobreza y extrema pobreza. ◆ Ausencia de creatividad en la diversificación productiva, así como la ausencia de capacidades gerenciales, mercadeo, producción, Finanzas y comunicación. ◆ En algunos casos el grado de analfabetismo, deficiencias nutricionales, carencia de servicios básicos y de vivienda son agudos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Las inconsistencias y falta de seguimiento de las políticas públicas de ambiente y desarrollo. ◆ La ausencia de certeza jurídica sobre la propiedad de la tierra vulnera los derechos colectivos sobre los territorios comunitarios. ◆ La falta de sostenibilidad y capacidad de autofinanciamiento expone a las organizaciones a depender del financiamiento externo. ◆ La ausencia de compromiso serio de las entidades públicas y privadas por generar verdaderas condiciones de autogestión de las comunidades que estanca el desarrollo nacional. ◆ El estado no asume de manera responsable una política de desarrollo rural integral.

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Marco teórico

➤ La planificación: Es el proceso metódico diseñado para obtener un objetivo determinado. Otras definiciones, precisas, incluyen "La planificación es un proceso de toma de decisiones para

alcanzar un futuro deseado, se toma en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos" (Jiménez, 1982). Si bien la planificación define las acciones a seguir, durante la ejecución puede existir necesidad de cambios respecto de lo definido de forma original, los mismos servirán de punto de partida para un nuevo análisis y una nueva planificación de ser requerido.

➤ Planificación estratégica: Es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificar los recursos, mediante una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, identificar metas y objetivos cuantitativos, desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y localizar recursos para llevar a cabo las estrategias. "Es el proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar las metas" (Stoner, 1996).

➤ Gestión estratégica: "Fuente de energía, la cual se produce cuando el equipo de trabajo involucrado se enfrenta con algo interesante, incierto, desafiante, difícil y que pone en competencia a cada integrante, para que el cliente final obtenga un resultado satisfactorio" (Betancourt, P127).

➤ Los sistemas de planificación, seguimiento y evaluación (SPSE): Comprenden procesos de recolección y uso de información con evidencias sobre los cambios generados para guiar las estrategias hacia el impacto deseado. Cabe mencionar que se han dado algunos procesos de reflexión que muestran diferentes lecciones aprendidas sobre el funcionamiento de los sistemas, las que han sido poco analizadas y socializadas, por tanto está latente la preocupación de cómo desarrollar capacidad local para el diseño y la puesta en marcha de SPSE eficaces, que favorezcan el logro de los efectos e impactos deseados, que respondan a las necesidades de información de todos los implicados y que estén orientados al aprendizaje, promover el empoderamiento participativo de los actores .

➤ Planes operativos anuales: Si se tiene claro que se cuenta con un instrumento de planificación de largo plazo es decir una planificación estratégica, es fácil asimilar la importancia de una planificación periódica, esta se desprende de la anterior y es el resultado de establecer metas de

corto plazo en un periodo no mayor de un año, con el propósito de evaluar el resultado del periodo.

➤ **Desempeño personal:** Es el resultado de la integración de cada persona a un equipo de trabajo y su rol es medido en función de su aporte individual hacia el logro de los objetivos y metas establecidas por la entidad en el marco una planificación institucional. La organización espera que cada persona tenga un buen ejercicio personal en sus labores, traduciéndose la suma de los buenos resultados en el logro de los objetivos institucionales.

➤ **Clima organizacional:** Es el ambiente colectivo de trabajo dentro de la organización, medido por la combinación de satisfacción colectiva por logro de los objetivos organizacionales, buenas relaciones entre las personas que lo integran, clima de aceptación de las iniciativas, crítica constructiva y entusiasmo, sensación de respaldo de la institución y confianza de los demás compañeros de trabajo. Un elemento importante del buen clima organizacional es la horizontalidad, es decir la apertura a que todas las personas puedan expresar tanto sus iniciativas como sus inconformidades.

➤ **Gerencia:** Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación. El termino gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una unidad productiva con una estructura definida. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general de la empresa, quien cumple distintas funciones entre estas; coordinar los recursos internos, representar a la empresa frente a terceros y controlar las metas y objetivos.

➤ **Las habilidades gerenciales:** Son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona necesita para poder realizar las actividades de administración y liderazgo en el rol de gerente de una empresa determinada. Entre estas habilidades tenemos: a) manejo de recursos humanos, b) gestión de tiempo, c) capacidad de análisis, d) capacidad de negociación, e) gestión de proyectos, f) toma de decisiones y g) trabajo en equipo. El gerente debe dominar tres grandes grupos de

habilidades gerenciales, para lograr que su gestión sea de éxito, estas habilidades son: habilidades técnicas, habilidades humanas y habilidades conceptuales.

➤ Microempresa: Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar sus ingresos familiares o sólo por el ánimo o deseo de utilizar habilidades y destrezas con las que se cuentan.

Un estudio reciente permitió establecer que en Guatemala existen 1,022,000 negocios que emplean a 1,639,000 trabajadores, los cuales representan el 44% de la población económicamente activa. De estas unidades se determinó que 997,000 eran microempresas que dan trabajo a 1,469,000 trabajadores lo que representa el 40% del empleo total del país. El impacto de la micro y pequeña empresa en la economía del país es de consideración respetable, ya que se estima que representa alrededor del 39% del Producto Interno Bruto de Guatemala.

➤ El Banco Interamericano de Desarrollo BID, adoptó la definición de microempresa, como empresas que no tengan más de diez empleados, con un total de activos cuyo valor no rebase el equivalente de US \$ 10,000 y que sus ventas anuales no superen los US \$ 45,000. El tamaño de las microempresas se puede medir de tres formas: nivel de ventas, cantidad total de bienes y número de empleados.

➤ El concepto de pequeña empresa no es diferenciado para las operaciones bancarias como el de microempresa. Algunos estudios concluyen que la definición precisa de lo que constituye una pequeña empresa depende de la escala general de empresas o de la definición legal de un país en particular.

➤ No existe una definición específica de lo que es MIPYME, sin embargo todas las definiciones tienen en cuenta al menos la variable que consiste en el número de trabajadores o empleos en combinación con una de dos variables adicionales: nivel de ventas y/o nivel de activos. Sin

embargo en la práctica por limitaciones de información no permiten calcular la dimensión del sector por ello se utiliza la variable de número de trabajadores.

➤ La palabra emprendedor proviene del francés “entrepreneur” (pionero), utilizada en un inicio para referirse a estos aventureros como Colón que venían al nuevo mundo sin saber con certeza que esperar. Hoy en día, es esta misma actitud hacia la incertidumbre lo que caracteriza al emprendedor, después se utilizó el término para identificar a quien comenzaba una empresa y el término fue ligado a empresarios innovadores.

➤ Una comunidad: Es un grupo o conjunto de individuos que comparten elementos en común, tales como el idioma, costumbres, valores, tradiciones, conocimiento tradicional, visión del mundo, ubicación geográfica (un barrio por ejemplo), estatus social, roles. Por lo general en una comunidad se crea una identidad común, mediante la diferenciación de otros grupos o comunidades.

➤ Emprendimiento comunitario: Es la relación de la comunidad con las actividades desde una perspectiva intercultural, con participación consensuada de sus miembros, para garantizar el manejo adecuado de todos los recursos que se ubican dentro de su territorio, la valoración de sus patrimonios, los derechos culturales y territoriales, quienes buscan la equidad a partir de cualquier emprendimiento económico productivo, los participantes involucrados son los que reciben los beneficios tanto económicos como sociales. Son cuatro los ejes en que se fundamenta el emprendimiento comunitario.

➤ Organización: Son las distintas formas en que las comunidades manifiestan comportamiento sociológico de integración en las comunidades, estas estructuras organizativas son las que hacen posible que hayan o no emprendimientos productivos en la comunidad. Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den.

➤ Cultura: Es la expresión propia de una comunidad en particular o las comunidades y pueblos con relación a su entorno o territorio y esta expresión es representativa de sus miembros ante las Instituciones y la Sociedad en general que hacen de la misma un distintivo importante y único, su propia identidad.

- Ambiente: Es el entorno que afecta a los seres vivos y que condiciona sus circunstancias vitales. Por ejemplo: Capacidad de gestión manejo y conservación de los recursos naturales, de los cuales hace uso la comunidad, en primer término como su medio de vida y luego el vínculo a procesos productivos.
- Economía rural o campesina: El presente eje dinamiza, integra y fortalece el modelo de economía social y solidaria sobre el cual se apoya emprendimientos productivos en la búsqueda de beneficios económicos para los miembros de la comunidad.
- Asociación: Es la acción y efecto de unir una persona a otra para que colabore en algún trabajo, juntar una cosa con otra para un mismo fin, establecer una relación entre cosas o personas.
- Federación de asociaciones: Consiste en el proceso de integración de personas jurídicas y está indicada para actuar con un papel representativo de los intereses de sus miembros, que no son personas individuales sino jurídicas, por el hecho de contar con personería jurídica.
- Forestería comunitaria: Entorno al concepto de forestería comunitaria hay variaciones, sin embargo se fundamenta en el principio que la comunidad es el actor clave y primordial en el manejo del bosque dentro de su territorio. El concepto específico de forestería comunitaria, se centra en el manejo de uso múltiple del bosque por otro lado también se afirma como una condición, para que las comunidades puedan dar un manejo efectivo del bosque, deben contar con un acceso y control reglamentado del mismo o bien se debe permitir el conocimiento tradicional que tienen las comunidades indígenas sobre este tema complementado lo que los marcos regulatorios determinan.

1.3 Marco legal

- Asociación civil: Es una colectividad de personas llamas “socios” que cuentan con personalidad jurídica distinta de la de sus miembros, y que con un conjunto de bienes propios que organizados para un fin determinado y no lucrativo obtienen del estado autorización o reconocimiento para ser sujeto de derechos y obligaciones.

De conformidad con el Artículo 15 del código civil son personas Jurídicas:

- a) El estado las municipalidades, las iglesias de todos los cultos, la Universidad de San Carlos y las demás instituciones de derecho público creadas o reconocidas por la ley.
- b) Las fundaciones y demás entidades de interés público creadas o reconocidas por la ley.
- c) Las asociaciones sin finalidades lucrativas, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier otro orden, cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva. Los patronatos y comités para obras de recreo, utilidad o beneficio social creados o autorizados por la autoridad correspondiente, se consideran también como asociaciones.
- d) Las asociaciones, consorcios y cualquier otra con fines lucrativos que permitan las leyes.

Las asociaciones no lucrativas a que se refiere el inciso 3 podrán establecerse con autorización del estado en forma accionada, sin que por ese solo hecho sean consideradas como empresas mercantiles.

➤ La personalidad Jurídica: las asociaciones civiles es efecto del acto de su inscripción en el registro de las personas jurídicas adscrita al ministerio de gobernación (Art 18 del código civil). Con excepción a las asociaciones comunitarias para el desarrollo, asociaciones de las comunidades de los pueblos indígenas que establece los Artículos 19,20 y 21 del código municipal y las que se refiere el decreto 327-2003 las cuales obtienen su inscripción en la municipalidad correspondiente.

Como elemento formal de Las asociaciones Civiles estas deberán de constituirse en escritura pública (Artículo 1 reglamento de inscripción de asociaciones civiles acuerdo gubernativo 512-98). Las asociaciones podrán disolverse por voluntad de la mayoría de sus miembros y por las causas que determine sus estatutos.

También por acuerdo de la autoridad respectiva a pedido del ministerio publico cuando se compruebe que sus actividades son contrarias a la ley y al orden público. (Art. 25 del Código Civil).

1.4 Planteamiento del problema

A partir del diagnóstico integral realizado a la entidad permitió evaluar el desempeño de las cuatro unidades operativas, que son los programas de trabajo financiados por la cooperación internacional, por medio de la ejecución de proyectos aprobados con anterioridad mediante convenios de cooperación técnica y financiera. El diagnóstico permitió analizar y evaluar los objetivos generales de cada uno de ellos y la manera que contribuye con los objetivos estratégicos de la organización; de ello se dependen algunos hallazgos que sirvieron de base para identificar algunos problemas críticos, entre los que se puede citar:

La ausencia de un sistema efectivo de planificación, monitoreo y evaluación institucional que permita evaluar su desempeño integral, condición que ha limitado el aprovechamiento adecuado de los recursos aportados por la cooperación internacional por medio de los distintos proyectos.

No se ha efectuado ninguna evaluación del desempeño de la entidad, situación que no ha permitido redefinir un adecuado sistema de planificación, monitoreo y evaluación, para lograr mejores resultados.

En consideración a la descripción del problema se plantea la interrogante:

¿Qué sistema de planificación, monitoreo y evaluación se puede implementar para un mejor desempeño institucional para la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”?

1.5 Justificación del problema

La entidad sujeta del presente estudio investigación no reporta un buen desempeño institucional, que permita responder con eficacia y eficiencia las necesidades de sus afiliadas, ante la ausencia de un adecuado sistema de planificación monitoreo y evaluación, entonces resulta razonable pensar que se afronta una situación que se puede superar con un sistema pertinente de planificación, en tanto se comprenda que es el problema central detectado que se debe contrarrestar.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Rediseñar un sistema efectivo de planificación, monitoreo y evaluación que permita a la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” mejorar la consecución de sus objetivos y desempeño institucional.

1.6.2 Objetivos específicos

Revisar la efectividad y pertinencia de los instrumentos de evaluación de los planes operativos anuales POA anteriores a la fecha del presente estudio de investigación, que permita incluir las mejoras de los instrumentos de monitoreo y evaluación de los planes operativos anuales futuros.

Proponer a la junta directiva de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” la implementación de un sistema de planificación, monitoreo y evolución rediseñado.

1.7 Alcances y límites

1.7.1 Alcances

Para desarrollar la presente investigación se abarcó el capital humano de la entidad y la información sistematizada relacionado al sistema de planificación, monitoreo y evaluación de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” en el período de diciembre de 2011 a mayo de 2012.

1.7.2 Límites

A nivel institucional esta es el primer ejercicio de evaluación de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación que se realiza, por ello no se dispone de evaluaciones anteriores que hubiese permitido hacer un análisis comparativo para conocer el avance o estancamiento de los instrumentos entre un período y otro. También se dispone de la planificación de los proyectos que no es compatible con la planificación estratégica.

Capítulo 2

2.1 Metodología

La investigación es de tipo descriptiva apoyada en los métodos inductivo, deductivo y observación, se obtuvo toda la información disponible de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”.

De las matrices de planificación propuestos representados en los cuadros de evaluación de resultados tanto de las cinco unidades de trabajo como de los seis proyectos de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”, se pudo establecer el avance de los indicadores establecidas en el año 2011; para ello se apoyó en la media aritmética es decir; $\mu = \frac{a_1+a_2+a_3+\dots+a_n}{n}$

n

En donde: μ = media; a = variable o sumando; n = numero de sumandos. Para el presente estudio la media aritmética se obtiene de la sumatoria de cada uno de los resultados de la columna del nivel de avance porcentual obtenidos de los indicadores y se divide entre el número total de indicadores.

2.2 Sujetos de la investigación

Los sujetos que formaron parte de la investigación fueron un total de once individuos, constituido por: Los 4 directores de unidades, el director de la unidad trasversal y los 6 coordinadores de proyectos. Los miembros involucrados son personas que participaron en la formulación de los instrumentos matriciales de planificación, monitoreo y evaluación sobre el desempeño del plan operativo de las unidades o programas de trabajo y de los proyectos ejecutados durante el año 2011.

2.3 Instrumento

La información denota de la fuente primaria mediante la aplicación de los siguientes instrumentos: Matriz de objetivos, resultados e indicadores del período de las unidades de trabajo: busca evaluar en primera instancia los objetivos, las metas e indicadores planteados en el POA 2011 de cada unidad estratégica, matriz que deberá ser llenado por los directores de cada unidad con el apoyo de los técnicos vinculados a la unidad. Matriz de evaluación de proyectos: Busca valorar el nivel de cumplimiento de los resultados de las actividades consideradas en cada proyecto que ejecuta en la actualidad la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”. Una guía de entrevista directa a los sujetos de estudio: Pretende recoger información no sistematizada por la entidad y que puede aportar y ser de utilidad para alcanzar el objetivo o propósito general del estudio de investigación.

2.4 Procedimiento

El siguiente diagrama ilustra la forma cronológica y la precedencia de las actividades para desarrollar el presente estudio de investigación.

Actividad	Responsable y colaboradores	Dic. /2011		Enero /2012				Febrero /2012				Marzo /2012				Abril /2012				Mayo/2012			
		S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	
Evaluación del sistema de planificación monitoreo y evaluación de periodos anteriores.	Investigador	■	■	■																			
Análisis del sistema de planificación monitoreo y evaluación periodo 2011	Investigador con los directores de unidades y coordinadores de proyectos		■	■	■	■	■	■															
Elaboración de instrumentos de evaluación del presente estudio de investigación	Investigador.							■	■	■	■	■											
Llenado de matriz número 1 de objetivos, resultados e indicadores del período 2011 de las unidades o programas de trabajo.	Investigador a todos los directores de unidad.												■	■	■								
Llenado de la matriz número (2) de evaluación de los proyectos desarrollados durante	Investigador todos los miembros del equipo de trabajo.													■	■	■							

2011.																							
Compilación y análisis de información de los instrumentos, resultado de la evaluación.	Investigador.																						
Devolución de resultados de la evaluación del POA 2011 de las unidades o programas de trabajo y de los proyectos con directivos de la entidad	Investigador y directores de la entidad.																						
Sistematización de las conclusiones y recomendaciones de los resultados de los instrumentos de evaluación.	Investigador.																						
Revisión y aportes en la construcción del sistema de planificación monitoreo y evaluación para el año 2012.	Investigador.																						
Entrega de la propuesta final al presidente de la Junta directiva de la entidad.	Investigador.																						

Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 3

3.1 Resultados

Se presenta el siguiente resultado mediante diagramas matriciales, estas ilustran de forma adecuada la planificación de procesos y acciones a desarrollar, que a su vez permite la visualización de las relaciones entre los factores que son características de los temas de investigación o de estudio, así se garantiza eficacia en la obtención de información, permite analizar situaciones o comparar alternativas en consideración a los diferentes factores y la intensidad de sus relaciones.

3.1.1 Evaluación de las unidades de trabajo

➤ Evaluación de la unidad de gestión de recursos naturales.

Cuadro No. 1: Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de gestión de recursos naturales.

Resultados esperados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores	Nivel de avance %	Causas por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Aumenta el reconocimiento de los derechos colectivos e individuales sobre la tierra y los recursos naturales de las organizaciones afiliadas a la FAFCG.'	50,000 hectáreas de tierra bajo tenencia de las organizaciones afiliadas, diagnosticadas en situación legal. Reconocimiento de derechos y potencial de conflictividad agraria.	Los estudios de caso y el trabajo de restitución de derechos sobre las tierras se concluyeron con gran éxito en una comunidad.	95%	El diagnóstico institucional tiene aún algunos vacíos que implica no contar con una línea base.
Mejora y aumenta la conservación de bosques naturales por las organizaciones afiliadas a la FAFCG ,	100,000 hectáreas de bosques naturales certificados por INAB (Instituto Nacional de Bosques) o por la entidad	27 de las 33 asociadas tuvieron acceso a los programas PINFOR. El total incentivado fue de 11,000 hectáreas logradas en el	11%	Las expectativas fueron muy altas debido a que el nuevo programa PIMPEP entraría en vigencia inmediata.

a través de PINFOR, PINPEP u otros mecanismos de conservación y protección.	que apoya las actividades de conservación.	periodo.		
Aumenta la capacidad de las organizaciones afiliadas a la FAFCG de medir los impactos de las actividades de conservación en la biodiversidad y en los servicios ambientales	Una metodología desarrollada para el monitoreo de la biodiversidad. Cuatro comunidades cuentan con estudios de biodiversidad o de carbono.	Se desarrollo la metodología en el marco de uno de los proyectos y se efectuaron los cuatro monitoreo de biodiversidad en igual número de organizaciones.	100%	Ninguna
Aumentan las actividades de reforestación, sistemas agroforestales y otras formas sostenibles de uso del suelo en las áreas bajo tenencia de las organizaciones afiliadas a la FAFCG	500 hectáreas identificadas para implementación de proyectos de reforestación y sistemas agroforestales, con acceso a PINFOR/PINPEP, (Programas de Incentivos Forestales).	Con las organizaciones afiliadas trabajadas sólo se logro un total: 393.54 hectáreas.	68 %	Hay prácticas de reforestación en algunas comunidades que fueron asistidos por otros programas en especifico privados pero los datos no fueron recabados.
Aumenta el volumen de productos maderables y no maderables aprovechados de forma sostenible de los bosques, sistemas agroforestales y plantaciones forestales	50% de organizaciones miembros de la FAFCG, cuantifica sus productos aprovechados de bosques, sistemas agroforestales y plantaciones forestales	12 de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” empezó ser inventarios de sus productos derivados del bosque.	75%	Algunas razones por no alcanzar este resultado son: ✓ La alterabilidad de las Juntas Directivas no permite dar seguimiento. ✓ Falta de motivación en la comunidad por la deuda agraria (zona sur).

de las organizaciones afiliadas a la FAFCG.				
---	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La matriz representada por el cuadro numero 1 corresponde a una de las unidades de trabajo en donde se manifiesta en algunos indicadores perspectivas muy altas pues es claro que hubo logros muy pobres representado por un 11 % y los demás aspectos con resultados que van desde un 75% a 100% de lo esperado y al final se tiene una media de 69.80%.

➤ Evaluación de la unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo.

Cuadro No. 2: Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo.

Resultados esperados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Aumenta el número de OC que son miembros de la FAFCG “Siempre Verde” y/o de la Alianza de Organizaciones Forestales Comunitarias	Aumento del 20% en membresía de la FAFCG (de 30 a 36 organizaciones miembros)	Se han incorporado mediante procesos de análisis y discusión a dos nuevas organizaciones asociadas, parcialidad Ajpacaja y Adecab.	33%	Capacidad de respuesta a las actuales afiliadas y las pretensiones de las nuevas. No se presentaron más solicitudes.
Aumenta el grado de participación de los miembros en el ejercicio democrático de las organizaciones locales y en el nivel nacional en la	50% de asistencia efectiva en Asambleas locales realizadas en el segundo semestre de 2011.	Participó en cuatro asambleas de organizaciones afiliadas y se constató que la participación promedio fue del 60%	75%	Los procesos de acompañamiento se dificultan por la dispersión geográfica.

FAFCG “Siempre Verde”				
Aumenta el grado de participación de las mujeres y de los jóvenes en las organizaciones comunitarias afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”	50% de organizaciones miembros afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” tienen comités de jóvenes y/o de mujeres.	12 organizaciones cuenta con comité de jóvenes /Un comité a nivel nacional/ Conformación de un consejo de mujeres de forestería comunitaria.	80%	El POA se está evaluado menos de un año.
Las organizaciones de base que integra aplican líneas estratégicas comunitarias afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” para la equidad de género dentro de sus planes de trabajo.	15 organizaciones de base aplican líneas estratégicas para la equidad de género dentro de sus planes de trabajo, estratégicos y operativos.	Una estrategia sobre la aplicación transversal de enfoque de género institucional validada por la asamblea marzo de 2011. 12 organizaciones tienen planes estratégicos. Cuatro organizaciones incorporan líneas estratégicas de equidad de género, Tres ejecutan estas, según lo planteado.	27%	La cultura organizacional en el tema de equidad es bastante lenta para asimilar. No existe una cultura de planificación a largo plazo.
Aumenta el acceso de los miembros de la comunidad a oportunidades de educación y capacitación, así como a espacios de formación, debate y	Tres convenios de Ut'z Che' con entidades o programas de acceso educativo. 500 jóvenes informados sobre programas de acceso educativo, con participación	Suscribieron tres acuerdos con instituciones educativas la Escuela Nacional de Formación Agrícola ENCA. El centro educativo de formación	75 %	Ausencia de una línea base en cuanto al número de jóvenes que se incorporan en los procesos comunitarios.

acción organizada de la juventud en los temas relacionados con medio ambiente, cambio climático y desarrollo rural	en los niveles local y nacional. (300 jóvenes informados)	en agro ecoturismo AK TENAMIT, y el centro de formación juvenil JEM. Se tiene un promedio de información de siete jóvenes por organizaciones activas que hace un total 200 jóvenes informados.		
Manifiesta Interés de participación comunitaria en el nivel local (COCODE, COMUDE y CODEDE) y el reconocimiento de las instituciones nacionales (INAB, CONAP), Ministerio de Agricultura y Ganadería y Alimentación (MAGA) y Ministerio de ambiente (MARN) a la gestión forestal comunitaria.	10% Miembros de las organizaciones afiliadas (jóvenes, mujeres y hombres) están involucrados en la toma de decisiones locales y desarrollo de proyectos productivos, a partir de las oportunidades de inversión pública y privada; formación y capacitaciones prácticas facilitadas por las entidades.	26 organizaciones socias revelan que tienen al menos un miembro de la junta directiva con participación activa en el consejo comunitario de desarrollo local (COCODE). Algunos en el consejo municipal de desarrollo (COMUDE y otros en el consejo departamental de desarrollo (CODEDE).	80%	Carece de un registro de cuantos participan en el COMUDE y el CODEDE.
El estado y sus instituciones comienza a reconocer y apoyar la gestión de los derechos colectivos de las comunidades locales sobre	Una estrategia diseñada para abordar la deuda agraria y demanda de los derechos colectivos en el marco del convenio 169.	Han desarrollado un diagnóstico de la deuda agraria de tres organizaciones, con el análisis de los hallazgos relevantes.	60%	Los proceso de consulta comunitaria son lentos

<p>la tierra y de sus recursos naturales en los espacios de discusión</p>		<p>Consulta comunitaria sobre la decisión de demandar al fondo de tierra por los vicios hallados en el proceso de adjudicación de las fincas.</p> <p>Se ha restituido un derecho colectivo sobre la finca el Chilar por la comunidad indígena de Palin.</p>		
<p>Aumenta el acceso de las organizaciones miembros de FAFCG “Siempre Verde” a la información sobre la gestión pública en temas de bosque, biodiversidad y cambio climático.</p>	<p>Un boletín anual de transparencia nacional que permite evaluar la situación de la transparencia del sector forestal en Guatemala.</p> <p>Un boletín anual internacional, que permite evaluar la transparencia del sector forestal.</p>	<p>Recopila información para la elaboración de los mismos.</p>	<p>70%</p>	<p>El proyecto finaliza su primera fase en marzo de 2012.</p>

<p>Incidencia efectiva en políticas forestales y de cambio climático a través de talleres y reuniones locales, regionales y nacionales para la movilización de información, discusión, formación y toma de decisiones y posición comunitaria.</p>	<p>Acuerdos políticos que reconozcan el derecho a la participación plena y efectiva de las comunidades y pueblos indígenas en los mecanismos públicos de conservación y manejo sostenibles de los bosques (programas de incentivos PINFOR y PINPEP). Tres manifiestos comunitarios son recibidos por entidades públicas en el nivel nacional. Cinco espacios de participación para incidencia política.</p>	<p>Con base al reglamento del PINPEP se conformó la red nacional de usuarios del PINPEP y la integración del comité directivo CODI, se incidió ante el congreso y se logró la asignación del presupuesto 2012, diez millones de quetzales para la plataforma del PINPEP y 25 millones de quetzales para compromisos del PINPEP 2011. A partir de los procesos de participación en nombre de la alianza de OFCS de Guatemala se conformó el foro de diálogo de pueblos indígenas y comunidades dependientes de los bosques.</p>	<p>100 %</p>	<p>Ninguno</p>
---	---	--	--------------	----------------

Fuente: Elaboración propia.

La matriz que antecede representada en el cuadro número dos, corresponde a la unidad de trabajo “Incidencia política equidad y renovación de liderazgo” la cual denota que hay dos indicadores que alcanzaron resultados bajos de un 27% y el 33%, de igual

manera hay indicadores con resultados satisfactorios que oscila entre un 60 a 100 por ciento de alcance que da como resultado final una media de 66.60%.

➤ Evaluación de la unidad de servicios de desarrollo empresarial.

Cuadro No. 3 Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de servicios de desarrollo empresarial.

Resultados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores.	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Se ha identificado el potencial para la producción asociativa de bienes, servicios ambientales, forestales, agropecuarios y turísticos	Actividad empresarial asociativa identificada por cada organización afiliada a la FAFCG “Siempre Verde”.	Organizaciones comunitarias aplicadas con el SIEM (Sistema de Información Estratégica Empresarial), se identificaron 16 actividades empresariales. (Ver lista anexa).	52%	Carencia de información de las Socias. Fondos insuficientes para el acompañamiento a las MIPyME.
Se identifican las necesidades de fortalecimiento de las capacidades de negocios de las empresas comunitarias, en las áreas de producción, mercadeo, gerencia y finanzas	50 MIPyME comunitarias en el marco de la FAFCG “Siempre Verde” y la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias han sido diagnosticadas	De 45 MIPyME Forestales inventariadas el 35% (16) fueron diagnosticadas en función del SIEM (Sistema de Información Estratégica Empresarial).	30%	Carencia de información de las MIPyME. Poco interés de parte de las MIPyME para la facilitación de información en principal los Socios de la Alianza nacional de organizaciones forestales. Duplicidad de funciones para atender a las MIPyME.
Mejora la planificación de negocios y del desarrollo empresarial de las MIPyME comunitarias miembros	10 planes de desarrollo empresarial de MIPyME comunitarias se han diseñado, validado e iniciado su	Un informe de estado de Planificación Empresarial de la MIPyME en el Marco del SIEM.	60%	Fondos insuficientes para financiar la elaboración de los planes de desarrollo empresarial. Falta de coordinación y

de la FAFCG “Siempre Verde”	implementación	Seis planes de desarrollo empresarial con un 75% de avance en su formulación (Cooperativa Nuevo México, ADECRO, COOBOSQUE, NUEVA ALIANZA, GUADALUPANA, PACALAJ).		planificación oportuna con otras unidades que permitan desarrollar los planes.
Se documentan y publican los productos y servicios generados por las empresas comunitarias en el ámbito de la FAFCG “Siempre Verde” y la alianza nacional.	Un portal web (Forest Connect) actualizado con los productos y servicios de 20 MIPyME comunitarias de la FAFCG “Siempre Verde”	Un portal web diseñado www.mipymecomunitaria.com que permita promover los productos y servicios de las MIPyME inventariadas. 4.2 (5) Catalogo de productos elaborados (ADECRO, TIKONEL, GUADALUPANA, FECODEVERA, CARPINTERÍA NUEVA ERA). Cuatro sistematizaciones de experiencias sobre mecanismos financieros prácticos, aplicables y sostenibles (MFPAS) realizado en coordinación con ACICAFOC con Fondos de un organismo internacional reconocido a nivel mundial la FAO.	100%	Ninguno.

<p>Se fortalecen las capacidades de negocios de MIPyME comunitarias priorizadas según capacidad en recursos, en el marco de la alianza</p>	<p>20 MIPyME comunitarias fortalecidas en las áreas de gerencia, producción, mercadeo y finanzas</p>	<p>Dos MIPyME mejoran sus capacidades en certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council). Siete contactos comerciales facilitados con negociación en proceso y negociación de precios con tres empresas de las señaladas.</p> <p>Cuatro MIPyME fortalecidas comercialmente a través de la participación en 4 eventos de promoción comercial (Expomueble, feria centroamericana de artesanías, feria nacional de comercio justo, feria artesanal palineca).</p> <p>2 MIPyME mejoran sus capacidades negocios a través de la participación en la Feria de la Proveeduría y taller de mercadeo y ventas.</p> <p>3 MIPyME fortalecen su capacidad de oferta mediante el desarrollo de nueva colección de productos con un 50% de avance (ADECRO, COOBOSQUE y Nuevo</p>	<p>100%</p>	<p>Fondos insuficientes para el acompañamiento y seguimiento de acciones posteriores a los eventos desarrollados que permita monitorear la aplicación de los conocimientos adquiridos.</p>
--	--	--	-------------	--

		México), financiado por uno los cooperantes de la FAFCG “Siempre Verde”. 3 MIPyME fortalecen su capacidad de mercadeo mediante el desarrollo de materiales promocionales.		
Se han apalancado con fondos para inversión y capital de trabajo a las empresas comunitarias de las entidades afiliadas.	Q500,000.00 mil quetzales colocados en las MIPyME comunitarias bajo diversas modalidades de productos financieros entre reembolsables y no reembolsables.	(Q. 60,000) Negociado con la cooperante número 6 para la inversión en desarrollo de Productos y Materiales publicitarios. (Q.11, 200) Gestionados y financiados cooperante número seis para la participación de cuatro MIPyME en tres Eventos Comerciales (Expo mueble, feria centroamericana de artesanías y feria nacional de comercio justo). Inversión de Q 390,000.00 tres cientos noventa mil quetzales para asistencia financiera a cinco pequeñas cadenas productivas previamente seleccionadas, financiado por el cooperante numero uno que fueron distribuidos de la	90%	Gestión en función de una planificación de apalancamiento de recursos (Identificación de fuentes de financiamiento, elaboración de perfiles de proyecto).

		siguiente manera: (Afiliada Uno) Q.195,000.00 (Afiliada Dos) Q.50,000.00 (Afiliada Tres) Q.30,000.00 (Afiliada Cuatro) Q.25,000.00 Afiliada Cinco) Q.30,000.00		
--	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

La matriz que antecede representada en el cuadro número tres, ilustra de forma clara cuál es el resultado de la unidad de trabajo “Servicio de desarrollo empresarial” que hay un indicador que se estableció alto que logra un resultado bajo del 32% , de igual manera hay indicadores con resultados satisfactorios que oscila entre un 53 a 100 % de alcance, con un resultado final de una media del 72.00%.

➤ Evaluación de la unidad de gestión y sostenibilidad institucional.

Cuadro No.4 Resultados del POA 2011, evaluación de la unidad de gestión y sostenibilidad institucional.

Resultados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Identifican diversos mecanismos financieros nacionales e internacionales de apoyo a la conservación de los bosques y la biodiversidad	Cinco mecanismos identificados, acuerdos con al menos tres entidades que los administran	Identificaron seis mecanismos, de estos seis, se tienen acuerdos y gestiones en cinco de ellos.	100%	Los mecanismos identificados tienen comportamientos fuera del control de esta unidad. En el caso del Fondo KFW y BM gestionado por Asociación Centroamericana, su implementación ha sido bastante lenta, pues se inició en 2008 y lleva por tanto cuatro años el proceso de preparación para que estos fondos sean ejecutados.

				Los otros fondos identificados están en la actualidad en proceso de gestión y ejecución.
Aumenta el acceso de las organizaciones comunitarias miembros de Ut'z Che' a los programas de incentivos forestales PINFOR y PINPEP	Aumento del 10% en proyectos inscritos y pagos recibidos de PINFOR y PINPEP, respecto a los pagos recibidos en 2010	Los efectos de la crisis financiera del país ha afectado el pago de incentivos.	0%	El acompañamiento a las organizaciones afiliadas en el acceso a los programas de incentivos forestales, debe darse en el marco de la unidad de GRN y del acompañamiento para mejorar el manejo forestal sostenible.
Establece una red de colaboradores voluntarios y contratados, para la formulación de proyectos locales de la federación.	20 proyectos locales elaborados con la colaboración de socios honorarios y personal técnico de entidades aliadas como BOSCOM/INAB.	Ocho perfiles de proyectos elaborados.	40%	Debido a la crisis presupuestaria del INAB y el CONAP durante el año 2011, mantienen un funcionamiento bajo, por lo que ha sido notable la disminución de la presencia y apoyo a las organizaciones afiliadas a la FAFCG “siempre Verde”
Aumenta la cartera de proyectos locales de las organizaciones comunitarias afiliadas a la federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”.	2.5 millones de quetzales en financiamiento aprobado a proyectos de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”.	USD 2.5 millones aprobados por un Fondo privado de desarrollo social a través del Banco Mundial.	100%	Tuvo la buena circunstancia de una gestión regional de ACICAFOC con BM, que resultó en la oportunidad de la formulación de un proyecto para el corredor seco de Guatemala.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz que antecede representada en el cuadro número 4 nos ilustra de manera clara cuál es el resultado de la unidad de trabajo “gestión y sostenibilidad institucional” que denota un indicador con un resultado cero también se desprende un resultado bajo del 40%, así mismo hay dos indicadores con resultados satisfactorios del 100% logrado y da como resultado una media del 60%.

➤ Evaluación de la unidad administrativa y financiera.

Cuadro No. 5: Resultados POA 2011, evaluación de la unidad administrativa y financiera.

Resultados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Cuenta con un diagnóstico institucional actualizado y se ha revisado de manera exhaustiva la auditoria institucional 2010.	Un diagnóstico institucional actualizado. Revisión carta de gerencia de la auditoria institucional 2010.	Una actualización del diagnóstico a finales del 2010 pero no llegó a completar el proceso de sistematización de resultados, con vacios de información. Se Realizó una revisión gerencial de la auditoria institucional efectuada por firma auditora con el compromiso de asumir las recomendaciones y corregir las debilidades para desvanecer los hallazgos de manera pertinente y oportuna en los próximos periodos pro auditar.	70%	La Dirección Ejecutiva no demandó la sistematización de resultados y no se efectuó el llenado de vacios de información.

<p>Implementan los criterios institucionales para facilitar el proceso administrativo y financiero de la entidad.</p>	<p>Calidad de procesos de gestión administrativa institucional implementada de forma permanente. Procedimientos, controles internos, cultura organizacional, administración de personal y comunicación.</p>	<p>Han elaborado varios instrumentos de control y procedimientos: Reglamento de viáticos y su procedimiento. Reglamento de Dietas y gastos de Representación. Manual de procedimiento de Contratación de personal laboral. Manual de procedimiento de contratación de servicios técnicos y/o profesionales. Reglamento interno de Trabajo. Manual de procedimiento de caja chica. Reglamento de Vehículo. Proyecto de Reglamento de los estatutos de la entidad. Procuración de informe periódico de ejecución presupuestaria y revisión de estados financieros periódicas. Actualización de contratos de personal de 2010 y elaboración de contratos 2011. Revisión y actualización de hojas de vida del capital</p>	<p>80%</p>	<p>La carga de trabajo en especial en los espacios de incidencia no permitió elaborar algunos criterios como manuales específicos de funciones y atribuciones.</p>
---	---	--	------------	--

		humano. Definición de procedimiento de comunicación y atención a solicitudes de los asociados de la entidad.		
Consolidan las condiciones organizacionales de la FAFCG “Siempre Verde” y de sus afiliadas para lograr sostenibilidad y transparencia en sus actividades conservacionistas y productivas.	(50%) De organizaciones afiliadas, capacitadas y aplican el proceso administrativo al nivel sus capacidades organizacionales.	Según el diagnóstico FAFCG “Siempre Verde” ocho organizaciones socias reportan que poseen sistemas administrativo contable y se acompañaron a las mismas con el curso administrativo contable.	53%	No es una demanda aun de las entidades socias a pesar de las capacitaciones por medio de talleres relacionados con el tema administrativo contable.
Cuenta con formatos de información de avance y de productos relevantes de manera constante.	Informes actualizados técnicos y financieros actualizados y enviados a junta directiva, asamblea general, cooperantes y aliados estratégicos.	Han efectuado los informes narrativos y financieros con los donantes en base a los formatos de cada uno. Ha venido implementado los informes ejecutivos de avance de ejecución presupuestario y de actividades por proyecto.	90%	Por recarga de trabajo no se adopto un formato de informe Ejecutivo digerible a los directivos de la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

La matriz que antecede representada en el cuadro número cinco, nos indica de manera clara el resultado de la unidad transversal “Administrativa y financiera ” que denota un resultado que va desde el 53 % de alcance hasta el 90% con una media del 73.25%, la misma fue evaluada y con los criterios establecidos en el presente estudio .

3.1.2 Evaluación de los proyectos

Cuadro No. 6 Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número uno.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto (2)	Descripción de avances de indicadores / productos	Nivel del logro %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
La FAFCG “Siempre Verde” promueve la participación equitativa, en el desarrollo de las actividades de sus organizaciones.	La FAFCG “Siempre Verde” aplica la estrategia de equidad de género a nivel institucional.	Desde el 2010 cuenta con: Diagnóstico sobre la situación de las mujeres en la FAFCG “Siempre Verde” Estrategia para que sea la transversal la equidad de género Manual metodológico de lo que deriva acciones de trabajo para el abordaje de la equidad de género. Realizaron dos capacitaciones de sensibilización a la junta directiva. Cuatro capacitaciones de sensibilización y conceptualización al equipo	95%	Hace falta la aprobación del consejo de mujeres dentro de la estructura de la FAFCG “Siempre Verde”, la cual se propondrá en asamblea extraordinaria de 2012.

		<p>técnico.</p> <p>Siete mujeres de las organizaciones socias se formaron como lideresas con la metodología del Comité Nacional de Mujeres Cooperativistas (CNMC).</p> <p>Creación del espacio de incidencia dentro de la estructura de la FAFCG “Siempre Verde” (Consejo de Mujeres de la Foresteria Comunitaria).</p> <p>Una obra de teatro de sensibilización a la asamblea de FAFCG “Siempre Verde”</p>		
	15 organizaciones de base aplican líneas estratégicas para la equidad de género dentro de sus planes de trabajo	09 organizaciones tienen planes estratégicos, 4 incorporan líneas estratégicas de equidad de género, dos ejecutan estas según lo planteado.	79%	Este resultado se basa en los resultados del diagnóstico de la FAFCG “Siempre Verde” 2010, el cual se actualizará en el monitoreo de noviembre 2011.
La FAFCG “Siempre Verde” articula propuestas que incide en espacios de	Dos nuevos acuerdos suscritos con organizaciones afines en temas de investigación, política,	Han hecho acuerdos importantes en varios espacios de incidencia política a nivel nacional. Carta de adhesión a el	100%	Ninguna.

<p>concertación de políticas públicas relacionadas con la problemática del sector forestal comunitario.</p>	<p>asistencia técnica – financiera en los niveles nacional, regional y mundial.</p>	<p>Consejo Nacional de Estándares de Manejo Forestal Sostenible para Guatemala (CONESFORGUA) Consejo Nacional de Estándares de Manejo Forestal Sostenible para Guatemala. Carta para pertenecer al consejo asesor de la Secretaria del (CONAP) Consejo Nacional de Áreas Protegidas de Guatemala. Carta de Entendimiento del Grupo Promotor de Tierras Comunitarias. Carta de Entendimiento con la Universidad del Valle de Guatemala.</p>		
	<p>Al menos 15 organizaciones de base representadas por FAFCG “Siempre Verde” han estandarizado la formulación de planes operativos y trabajan en línea con sus planes estratégicos.</p>	<p>De las 30 organizaciones socias de FAFCG “Siempre Verde” en la actualización del diagnóstico 12 reportan que tienen plan estratégico. De las 30 organizaciones socias de FAFCG “Siempre Verde” en la actualización del diagnóstico 15 organizaciones cuentan con planes operativos anuales.</p>	<p>100%.</p>	<p>Ninguna.</p>

<p>Consolidan las condiciones organizacionales de FAFCG “Siempre Verde” y de sus miembros para lograr sostenibilidad y transparencia en sus actividades conservacionistas y productivas</p>	<p>La asociación y 10 afiliadas operan bajo los programas de control interno, con aplicación los principios y procedimientos contables y administrativos.</p>	<p>Según el diagnóstico FAFCG “Siempre Verde” ocho organizaciones socias reportan que poseen sistemas administrativo contable. La FAFCG “Siempre Verde” cuenta con un sistema contable.</p> <p>Cinco organizaciones socias las que llevan la contabilidad con contador externo.</p>	<p>76%.</p>	<p>En el monitoreo noviembre 2011 evaluará el avance de las organizaciones sobre sus planes de trabajo o estratégicos.</p> <p>Ninguno</p> <p>.</p> <p>Ninguno.</p>
	<p>Organizaciones afiliadas fortalecidas cumplen en 80% en promedio sus planes operativos anuales en actividades forestales y productivas.</p>	<p>De las 33 organizaciones socias de FAFCG “Siempre Verde” en la actualización del diagnóstico 15 organizaciones reportan que cuentan con planes de trabajo anual.</p> <p>Limitación detectada no se refleja si llevan el nivel de cumplimiento de sus actividades pues no se tiene el sistema integral de planificación y monitoreo como tal.</p>	<p>100%.</p>	

Fortalecen cadenas de producción Ecológica vinculadas a la gestión del desarrollo local.	Seis organizaciones de base administran de forma eficiente cadenas productivas implementadas durante la fase I y la fase II de seguimiento, lograron satisfacer mercados locales en el corto plazo	Ocho organizaciones socias mantienen y han reactivado cadenas productivas fase I y II. Ocho actas de compromiso para la reactivación y seguimiento de las cadenas productivas.	60%	
	Al menos 10 organizaciones de base participan de forma activa en los espacios de planificación y gestión del desarrollo a nivel local, municipal y nacional.	En el diagnóstico la FAFCG “Siempre Verde”, refleja la participación de 26 organizaciones socias en el consejo comunitario de desarrollo.	100%.	Ninguno

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 6 que corresponde al proyecto numero 1, que revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados tiene un nivel de cumplimiento de un mínimo de 60% y un máximo satisfactorio del 100% y la media es de 88.75% bastante aceptable.

Cuadro No.7: Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número dos.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores / productos	Nivel de avance en %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
-----------------------------	--	--	-----------------------------	--

<p>Establecer la línea de base del cumplimiento de obligaciones de transparencia y acceso a la información pública por parte de las entidades públicas del sector forestal, por la publicación de dos boletines de Transparencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Global ➤ Regional ➤ Nacional. 	<p>Análisis de la ley de acceso a la información pública, y los elementos relacionados de la legislación forestal y ambiental.</p>	<p>El análisis fue hecho en junio, los cuestionarios fueron hechos a principios de octubre.</p> <p>Han discutido con IARNA (instituto de investigación y análisis de los recursos naturales de la U.R.L.), quien proporcionó la metodología.</p>	<p>100%</p> <p>50%</p>	<p>No ha habido retraso</p> <p>No ha habido retraso</p>
	<p>Diseño de juego cuestionarios y guías de procedimientos para indicadores comunes de la región de incidencia del programa e indicadores propios del país.</p>	<p>Han recolectado todos los datos para los indicadores comunes.</p>	<p>50%</p>	<p>No ha habido retraso</p>
	<p>Discusión y consenso del diseño del boletín y de los indicadores nacionales con el observatorio ambiental.</p>	<p>Han capacitado a los estudiantes para la búsqueda de información a nivel local.</p>	<p>100%</p>	<p>No ha habido retraso</p>
	<p>Recolección de datos de indicadores comunes de transparencia de las instancias públicas.</p>	<p>Ha empezado la búsqueda de información para el Boletín Nacional.</p>	<p>40%</p>	<p>No ha habido retraso</p>

	Capacitación a personal de apoyo en recolección de datos de nivel local, para el boletín de transparencia del sector forestal.	Ha terminado la búsqueda de información para los indicadores comunes y se ha completado un primer borrador de la parte narrativa.	100%	No ha habido retraso
	Recolección de datos de indicadores nacionales de transparencia para el boletín.	Ha empezado la metodología del boletín Nacional, pero la búsqueda se hará después de Navidad.	40%	El proyecto empezó en Mayo de 2011 el retraso de la actividad coincide con la vida del proyecto.
	Compilación de la primera versión de la información de indicadores comunes y redacción de la parte narrativa del boletín nacional.	Publicará el boletín nacional en marzo.	0%	
	<p>Conclusión de la búsqueda de información para el boletín nacional y el análisis de la información recopilada para este propósito.</p> <p>Contactos con aliados Naturales y estratégicos</p>		65%	No ha habido retraso

<p>Ha propiciado un compromiso de las futuras autoridades (2012-2015) en aumentar y mejorar la inversión pública forestal y diseño de una campaña informativa que permita a la ciudadanía vincular los desastres naturales y la crisis ambiental/climática en Guatemala con la deforestación y degradación de los bosques y suelos agroforestales de los distintos territorios de influencia de las organizaciones Afiliadas a la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”.</p>	<p>Financiamiento de un debate presidencial sobre el tema ambiental, con la inclusión de los incentivos PINPEP y PINFOR en este debate y con el compromiso de los futuros presidentes de fortalecer los incentivos forestales.</p>	<p>Financió el debate presidencial sobre el medio ambiente y se logró un compromiso de uno de los candidatos que encabezan las encuestas de “fortalecer” los incentivos PINFOR y PINPEP. Ahora FAFCG “Siempre Verde” puede utilizar esto para asegurar cumplimiento del compromiso.</p>	<p>100%</p>	<p>No ha habido retraso</p>
--	--	---	-------------	-----------------------------

	<p>Coordinación con otras instancias para lograr el objetivo, mediante talleres y medios de comunicación para fortalecer redes y coaliciones en beneficio de FAFCG “Siempre Verde”</p>	<p>Encuentra en coordinación con las Naciones Unidas para desarrollar una serie de talleres a nivel nacional con algunas de las bases de FAFCG “Siempre Verde” para difundir información sobre los desastres naturales y la crisis ambiental climática en Guatemala con la deforestación y degradación de los bosques y suelos agroforestales.</p> <p>Realizaron un taller con la comunidad indígena de Palin y con la Empresa Campesina Asociativa Bendición.</p> <p>El 28 de noviembre, se programó un taller con <u>Asociación Regional Campesina Ch'orti'</u>, en el corredor seco de la región oriental de la república de Guatemala con contenido específico.</p>	75%	<p>El compromiso es a largo plazo, que se espera implementar durante tres años, por eso empezamos ahora.</p>
--	--	---	-----	--

<p>Discuten propuestas incluyentes y consensuadas en el marco regulatorio sobre bosques y cambio climático.</p>	<p>Participación en los foros mesa nacional de cambio climático, reducción de emisiones por degradación (REDD) y otro foro, Han ayudado en la revisión del documento de preparación sobre REDD.</p>	<p>Ha participado en algunos de los foros del sector forestal, con un enfoque particular en los foros de reducción de emisiones por degradación y deforestación (REDD), y han ayudado a la revisión del documento de preparación REDD, incluido medidas que aseguran la transparencia.</p>	<p>65%</p>	<p>1) Es un proceso actual y dinámico, por tanto no hay retraso 2) Este proceso ha tardado por falta de coordinación de Global Witness</p>
	<p>Coordinación con los países de Perú y Ecuador para medir niveles de participación en el tema REDD</p>	<p>❖ Ha habido reuniones con socios en Perú y Ecuador para crear una matriz de indicadores sobre el tema de participación en REDD.</p> <p>❖ Este es un tema de importancia en el nivel local y en el nivel global y la importancia también es estratégica para la formulación de nuevos proyectos de desarrollo local para minimizar el impacto del cambio climático.</p>	<p>75%</p>	<p>El proyecto empezó en Mayo de 2011, el retraso de la actividad coincide con la vida del proyecto.</p>

Oportunidades especiales de aprendizaje (OEA mini fondos para promover proyectos de transparencia).	Convocatoria de las OEA, (oportunidades especiales de aprendizaje). Conformación del comité de evaluación independiente OEA Proyectos aprobados, documentos y planificación de monitoreo Contratos firmados.	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Lanzaron la convocatoria el julio. ❖ Conformaron el comité en agosto. ❖ Aprobaron seis proyectos en octubre y crearon la metodología de monitoreo. ❖ Han firmado tres contratos, con tres más que son revisados. 	80%	Retrasaron un poco el proceso porque el comité quiso reunir dos veces, y porque un miembro del comité tuvo dificultades personales.
---	--	---	-----	---

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 7 que corresponde al diagrama matricial del proyecto numero uno (2) relacionado con transparencia forestal , que revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados tiene un nivel de cumplimiento de un mínimo de 0% y un máximo satisfactorio del 100% . la media es relativamente baja es de 67.10% y las causas por el retraso de cumplimiento obedece que es un proyecto que no cierra en diciembre de 2011, sólo refleja tan solo el nivel de avance del mismo proyecto que culmina a mediados del 2012..

Cuadro No. 8: Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número tres.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores / productos	Nivel de avance en %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
La comunidad indígena afiliada de, Escuintla, cuenta con	Registro legal de la comunidad indígena Poq'omam de Palín.	El día 22 de Agosto de 2011 fue registrada la comunidad indígena	100%	Aun queda el reto de consolidar la tenencia comunitaria de la tierra, sobre todo porque aun hay otras fracciones

<p>un reconocimiento jurídico pleno de las autoridades locales para el ejercicio de sus derechos de tenencia de la tierra y gestión sostenible de sus recursos naturales.</p>	<p>La Municipalidad de Palin acuerda iniciar el proceso de restitución del título de propiedad de la tierra comunal a la comunidad indígena de Palin.</p>	<p>Poq'omam El Chilar, de Palin, Escuintla, en el libro municipal de registro de comunidades indígenas. Además el 6 de septiembre le fue entregado el título que le transfiere la propiedad de la tierra, que antes estaba a nombre de la Municipalidad de Palin.</p>		<p>de la tierra comunal que no han sido tituladas a nombre de la comunidad, ya que en la actualidad se encuentran a nombre de la Nación o de dependencias públicas como el INDE y la USAC.</p>
<p>Tres organizaciones comunitarias llegan a un acuerdo con el fondo de tierras para la resolución de la problemática de la deuda agraria.</p>	<p>Tres comunidades afiliadas a la FAFCG "Siempre Verde" plantean al fondo de tierras, una vía consensuada para la resolución de la problemática de deuda agraria. El fondo de tierras FONTIERRAS reconoce la importancia de la gestión colectiva de los bosques y plantaciones forestales comunitarias que realizan estas comunidades, y su</p>	<p>Ha tenido en los últimos meses del año la información sobre la política de reestructuración de la deuda agraria.</p>	<p>70%</p>	<p>Deben coordinar esfuerzos con el proceso conducido por CEIDEPAZ en acompañamiento a varias organizaciones que tienen situaciones similares de conflictividad en el marco de la deuda agraria nacional.</p>

	voluntad de resolver la problemática de la deuda agraria.			
Mecanismos de diálogo son establecidos en dos parcialidades de Totonicapán, para la resolución de conflictos internos y con otros actores locales, en lo relacionado con la administración de bosques y fuentes de agua.	Acuerdos comunitarios para mejorar los mecanismos internos de participación y rendición de cuentas. Las parcialidades Baquix y Caxaj de Totonicapán mejoran sus mecanismos de diálogo con otros actores locales, respecto de la gestión sostenible de bosques y fuentes de agua.	Han desarrollado hasta la fecha un acompañamiento jurídico para la resolución integral del conflictos de varias parcialidades que aglutina a distintos grupos en el departamento de Totonicapán. Para el efecto se contrató al equipo de abogados con especialidad ambiental , quienes han tenido dos talleres con la Junta Directiva y otros involucrados en el conflicto, y han entregado el primer borrador de “Estrategia preliminar para la resolución integral del conflicto de parcialidades en dicho departamento.	70%	Con una parcialidad sólo se ha tenido un taller para conocer sus problemáticas y conflictividad alrededor del manejo forestal, pero se ha tenido la recomendación de uno de sus directivos de esta modalidad organizativa, de apoyarles en el proceso de elección de nueva Junta Directiva, que tendrá lugar en diciembre 2011, y a partir de allí acompañarles en el proceso de transición y de resolución de conflictos internos de la comunidad.
Dos cooperativas de	Las cooperativas Nuevo	Han avanzado en la	72%	Con la Coop. Nuevo México no

<p>retornados de Escuintla mejoran sus mecanismos de gestión de la tierra y los bosques.</p>	<p>México y Unión Huista mejoran la reglamentación del uso de los bosques y demás recursos naturales en sus tierras comunales, mediante la elaboración de reglamentos específicos.</p>	<p>planificación del proceso de acompañamiento a la Cooperativa Unión Huista en las decisiones comunitarias sobre sus normativas locales para el manejo de los bosques y las tierras. El pasado 5 de noviembre se tuvo un primer taller comunitario de reflexión, en el que participaron 120 de los 134 asociadas y asociados de la Cooperativa. Los resultados son muy positivos, pero queda claro que los miembros de la asamblea comunitaria están interesados en ser informados y capacitados para tomar las decisiones en el proceso de titulación colectiva e individual. Además, hemos coordinado una gira de intercambio de</p>	<p>hemos querido tratar de forma directa el tema del apoyo a su proceso de parcelamiento de las tierras agrícolas, sino que se abordará de manera indirecta que permite que conozcan la experiencia de la Coop. Unión Huista y de las comunidades que visitarán en la gira, y esto les permita extraer lecciones sobre estos procesos.</p>
--	--	---	--

		experiencias en la temática de ordenamiento territorial comunitario (OTC) con comunidades de Chisec, Alta Verapaz.		
Las experiencias de las ocho comunidades son sistematizadas, y contribuyen al reconocimiento público de los diversos esquemas locales de organización para la tenencia de la tierra y la gestión colectiva de los recursos naturales.	Cuatro fichas de sistematización de esquemas de organización y gestión colectiva de tierras y bosques comunales. Un documental audiovisual que permita difundir las experiencias sistematizadas de las organizaciones comunitarias miembros de la entidad, así como la importancia de la gestión colectiva de recursos naturales en Guatemala.	Esto se hará hacia el final del proyecto, entre abril y junio 2012	0%	Programado dentro del propio proyecto desarrollarlo al finalizar el proyecto.

Fuente: Elaboración propia

El cuadro número ocho que corresponde al diagrama matricial del proyecto número 3 relacionado con derechos colectivos, revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados un nivel de cumplimiento de un mínimo de 0% y un máximo del

100% y la media es del 62% , las causas por el retraso de cumplimiento obedece que es también un proyecto que no cierra en diciembre de 2011, sólo refleja tan solo 8 meses de los 12 meses de vida del proyecto.

Cuadro No.9 Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número cuatro.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores productos	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos (5)
Implementación de dos viveros, para la Reforestación de 40Ha., con especies nativas.	45,000 plantas producidas y 40Ha. Reforestadas.	Beneficiarias: Dos organizaciones de Huehuetenango las beneficiadas, hasta agosto habían plantado 26,426 plántulas equivalente a 26.63 hectáreas reforestadas	95 %	Cambios y alternabilidad de las juntas directivas, causan la no continuidad de los procesos.
Equipamiento de tres grupos comunitarios para prevención de incendios.	Tres grupos comunitarios equipados y capacitados con capacidad para controlar incendios en 6,541.25 hectáreas de bosque.	Beneficiarias: 1. ADECAF : 2755 hectáreas. 2. CAXAJ : 165.50 hectáreas protegidas. 3. BAQUIAX : 280 hectáreas Total : 3200 hectáreas	100 %.	Ninguno
Fortalecimiento de los sistemas comunitarios de vigilancia y monitoreo.	84 personas capacitadas y participan de forma directa en actividades de monitoreo y	En proceso. En la FAFCG “Siempre Verde” han participado ocho personas de la Comunidad Indígena de	50 %	Se apoyaron organizaciones que han hecho monitoreos y vigilancia tradicional en sus bosques.

	vigilancia de forma tradicional y organizada.	Palín (Plan de monitoreo de biodiversidad).		
Evaluaciones, monitoreo e inventario biológico.	1,943 hectáreas. Número de especies amenazadas, endémicas bajo sistemas de conservación.	Elaboración y presentación de estudio de biodiversidad y patrimonio cultural de una Comunidad Indígena en Palín. Resultados: 3,735.00 hectáreas monitoreadas, también se elaboró y se presentó un estudio de potencial eco turístico de una organización con intenciones de afiliarse.	100 %	Posible alianza entre la red de agua y saneamiento (RASGUA) y la Fundación AVINA para gestionar proyectos de agua, saneamiento y pago por servicios ambientales con socias de la FAFCG “Siempre Verde”
Mediciones de carbono en suelos y biomasa.	1,821 hectáreas e Informe técnico del estudio de carbono.	Elaboración y presentación de estudio de cuantificación de carbono en los bosques comunales de una Parcialidad con (1440 hectáreas). Resultado: 206 toneladas/hectárea.	100 %	Seguimiento con los mercados de carbonos nacionales e internacionales que crean falsas expectativas.
Fortalecimiento para el manejo adecuado de apriscos.	35 familias fortalecen prácticas mejoradas de uso de los bosques, generación de Q400,000.00 de	Construcción de cuatro apriscos para cuatro familias de ADECAF. Las familias al manejar los ovinos en sistema	100 %	La crianza de ovinos, es una actividad familiar no es asociativa. Se elaborarán cuadros para respaldar la venta de ovinos durante el año 2012 (en pie o en libras)

	ingresos.	semiestabulados		
Asistencia técnica y promoción de paquetes turísticos e infraestructura.	Generación de Q1, 392,000.00 en actividades turísticas comunitaria y registro en estados financieros.	Apoyo en la promoción y publicidad de: ASAECO y NUEVA ALIANZA (Valla publicitarias, rótulos, materiales para remodelación y compra de utensilios de cocina).	77%	Los beneficiarios deben brindar información de sus estados financieros o documentos de apoyo para registrar sus ingresos 2011 y 2012
Producción y mercadeo de productos orgánicos.	150 familias fortalecen prácticas mejoradas de uso del bosque. Generación de Q 88,000.00 en venta de productos orgánicos.	Pendiente. Se apoyará dos de las Parcialidades, para una inversión de un proyecto de Ecoturismo comunitario que han planteado emprender, con entusiasmo e iniciativa local. Se pretende aprovechar los recursos naturales que presentan atractivos del paisaje natural y también atractivos en los aspectos culturales la misma gastronomía de la región occidental del país que también es un atractivo turístico.	0 %	No se ha definido a quien se le brindará un pequeño estipendio. Pero deben ser un proyecto de agricultura orgánica o tradicional.

<p>Conservación de suelos y producción de Xate.</p>	<p>1 vivero de 60 mil plantas de Xate con un ingreso proyectado para el 3er año de Q120,000.00.</p>	<p>En proceso. Siembra de 5800 plántulas de xate en el bosque El Chilar, Comunidad Indígena de Palín. Falta revisión final del plan de manejo de Xate, previo a la comercialización.</p>	<p>85 %</p>	<p>Después del plan de manejo, viene el trámite legal y ambiental con el CONAP, entre otras para la comercialización, transporte y manejo del Xate. La complejidad del mercado del Xate.</p>
<p>Fortalecer y promover las formas propias de organización comunitaria con énfasis en renovación de líderes, procesos democráticos y alterabilidad de cuadros directivos</p>	<p>Se incorpora al menos 10% de jóvenes (menor de 40 años) a los niveles directivos. El 75% de las organizaciones tienen acuerdos de acompañamiento a la transición de cargos directivos.</p>	<p>En proceso. Las juntas directivas prefieren contar con un comité de jóvenes que dentro de la misma junta directiva, formal participe un delegado y ellos por su cuenta programan sus actividades. Apoyo del comité de jóvenes para que se elabore una carta de entendimiento con la organización JEM de Tacaná San Marcos. Se apoyó a la Asociación ADECAF para la conformación de un comité de mujeres.</p>	<p>70%</p>	<p>Se analizarán los mejores mecanismos de apoyo para fortalecer y acordar la buena alterabilidad de cuadros directivos y participación equitativa en la elección y cambios de juntas directivas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número nueve, que corresponde al diagrama matricial del proyecto número 4, relacionado con la gestión colectiva de los recursos naturales en la cadena volcánica occidental, que revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados un nivel de cumplimiento de un mínimo de 0% y un máximo de 100% da como resultado una media de 77.75 y las causas por el retraso de cumplimiento obedece que también es un proyecto que no cierra en diciembre de 2011, sólo refleja el nivel de avance del mismo proyecto que cierra en abril de 2012.

Cuadro No. 10 Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número cinco.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores productos	Nivel de avance %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Sistematización de casos de tenencia y gestión colectiva de recursos naturales en tierras comunales.	Cinco sistematizaciones de casos de gestión colectiva de recursos naturales en tierras comunales de organizaciones afiliadas a la FAFCG "Siempre Verde".	Se desarrollaron seis estudios de caso. Comunidad Indígena de San Carlos Alzatate, Jalapa; Comunidad de San Isidro, Baja Verapaz; Laguna de Chikabal, San Martín Sacatepéquez, Quetzaltenango; Comunidad de Quebrada Seca, El Estor Izabal; Cooperativa Unión	100 %	Ninguno

		Huista, Escuintla y la Parcialidad Caxaj, Tonicapán. Integró un equipo de seis investigadores, que cuentan con el acompañamiento del equipo técnico de la Federación de “Siempre Verde”.		
Validación y devolución de resultados de los estudios de casos en talleres específicos, con la finalidad de que haya una apropiación de sus principales hallazgos.	Dos talleres de validación de metodología.	Realizaron dos talleres de validación de la metodología con el equipo de investigación. Los talleres fueron coordinados por la consultora del programa de estudios y registros territoriales PERT, Facultad de Agronomía de la Universidad de San Carlos de Guatemala.	100 %.	Ninguno
	Dos reuniones con el consorcio RRI Guatemala, para verificación proceso de sistematización.	Talleres con el consorcio de un proyecto en Guatemala, con la participación de una entidad co especialidad de diseño de una ruta	100 %	Ninguno

	Un Taller de devolución de resultados.	jurídica, y otra en estudios territoriales y la FAFCG “Siempre Verde”, para la verificación de avances del proceso de sistematización de los cinco estudios de caso. Han desarrollado el taller de devolución de resultados con representantes de las seis comunidades, representantes del consorcio y equipo de investigación de los seis estudios de caso. Se ha establecido la logística.	100 %	Ninguno.
Incidencia efectiva en políticas forestales y de cambio climático a través de talleres y reuniones locales, regionales y nacionales para la movilización de información, discusión, formación y toma de decisiones y posición comunitaria.	Acuerdos políticos que reconozcan el derecho a la participación plena y efectiva de las comunidades y pueblos indígenas en los mecanismos públicos de conservación y manejo sostenibles de los bosques (Programas de	En Base al reglamento del PINPEP se conformó la Red Nacional Usuarios del PINPEP y la Integración del Comité Directivo CODI para operación de la dirección técnica del programa en el cual fueron nombrados dos comunitarios de la red. Se asignó del	100% 100%	Ninguno

	<p>incentivos forestales PINFOR y PINPEP), que están vigentes en Guatemala y cuenta con una asignación presupuestaria del presupuesto general de la nación.</p>	<p>presupuesto 2011 Diez millones de Quetzales para la plataforma del PINPEP y el compromiso de asignar 25 millones de quetzales para compromisos del PINPEP 2011.</p> <p>Desarrollo de 6 reuniones de la alianza nacional, en las cuales se tomaron acuerdos de demandas de cumplimiento presupuestario para los incentivos mediante memoriales y evacuación de audiencias.</p>		
<p>Participación y propuestas en los foros relacionados con el sector forestal, así como de la estrategia REDD y otros de cambio climático, en el nivel nacional.</p>	<p>Acciones preparatorias y de implementación de la estrategia REDD+ en Guatemala (hacer énfasis en los derechos comunales como sustrato de la incidencia política).</p>	<p>En dos reuniones de la alianza se socializó conceptos básicos de la estrategia REDD+ y el análisis del proyecto de ley de cambio climático que se encuentra en su última etapa de aprobación en el congreso de la república.</p>	<p>99%</p>	<p>La apertura tardía del MARN encargado oficial del documento preparatoria para REDD* de Guatemala.</p>

		Conformación del Foro de Dialogo de Pueblos Indígenas y Comunidades dependientes de los bosques. Representación de Guatemala en Alemania para presentar el documento de Estrategia REDD+.		
--	--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 10 que corresponde al diagrama matricial del proyecto número cinco, relacionado con los recursos y derechos colectivos de pueblos y comunidades, revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados tiene un nivel de cumplimiento de un mínimo de 99% y un máximo satisfactorio del 100% , como resultado se obtuvo 100.% de los resultados esperados , bastante aceptable.

Cuadro No. 11. Resultados del POA 2011, evaluación del proyecto número seis.

Resultados esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores / productos	Nivel de avance en %	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
Aumentar el acceso de las MIPYME forestales comunitarias a la planificación de	Documento de actualización inventario de MIPYME forestales comunitarias.	Un Inventario de 63 MIPYMES, que desarrollan acciones productivas en diferentes segmentos,	100%	Ninguno.

negocios forestales y apalancamiento financiero		prevalece la producción y comercialización de productos agroforestales en especial el café; producción de cardamomo, artículos en mueblería y artesanías a partir del aprovechamiento sostenible de los diámetros menores y hoja de pino.		
	Documento de estrategia de fortalecimiento de la capacidades de los negocios de las MIPYME forestales comunitarias identificadas y priorizadas por la actualización del inventario	Una estrategia de fortalecimiento de capacidades de negocios de las MIPyME, enfocado en cuatro elementos empresariales; gerencia interna; gestión de la producción (manejo de recursos y tecnología); gestión y acceso a mercados y gestión financiera, cada estrategia se enfocó de acuerdo a los niveles de las MIPYME en tres momentos.	100%	Ninguno.

		<p>Un informe del estado de planificación empresarial de las MIPyME; derivado que en la carta de acuerdo en la última actividad del resultado uno, menciona el desarrollo de planes de desarrollo empresarial; sin embargo no se tenían lineamientos como se desarrollaban, por tanto para no tomar a una MIPyME al azar, se decidió que en esta carta de acuerdo se definieran los criterios de selección de la MIPyME; definir la estructura de los planes de desarrollo empresarial, para establecer el informe del estado de planificación empresarial, se utilizó el Sistema de Información Estratégica Empresarial SIEM.</p>	Adicional	<p>En la carta de acuerdo se menciona como actividad desarrollar planes de desarrollo empresarial; para esta actividad se elaboró un informe del estado de planificación empresarial de acuerdo al sistema de información estratégica empresarial SIEM, ya que no se tenían criterios claros cuáles y cuántas MIPyME serían seleccionadas para los planes de desarrollo empresarial.</p>
		Una estructura mínima	Adicional	Es parte de los aportes para elaborar

		propuesta, para los planes de desarrollo empresarial, contiene la metodología desarrollada en los materiales de apoyo de análisis y desarrollo de mercado AyDM que la FAO desarrolló en el 2004.		los planes de desarrollo empresarial.
Fortalecer la participación de las MIPYME forestales comunitarias en espacios sectoriales, gremiales y de negocios del sector forestal	Memoria de la participación de MIPYME forestales comunitarias en al menos dos espacios sectoriales, gremiales y/o de negocios del sector forestal	Una memoria de eventos comerciales de las MIPYME forestales comunitarias, mediante la participación en dos eventos: la primera en el Expomueble y Expoforestal de Quetzaltenango 2010, Feria de la Proveeduría con la participación de 14 MIPyME vinculadas a la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias de Guatemala, con el objetivo de vincular con proveedores de materias primas, equipo y otros.	100%	La demora de la firma de la carta de acuerdo y el ingreso del primer desembolso limitó el cumplimiento de los objetivos de la carta de acuerdo desde el inicio. Uno de los eventos comerciales planificados a finales del 2010 fue el expo mueble y expo forestal Xela 2010, sin embargo la carta de acuerdo se firmó a principios de diciembre 2010. Con recursos propios y transferencia internas de la FAFCG “Siempre Verde” permitió alcanzar el desarrollo del producto.
Establecer una de estrategia de	Documento de diseño de estrategia de	Un documento de diseño de estrategia de	100%	Ninguno.

comunicación y posicionamiento de las MIPYMES forestales comunitarias, así como sus productos y servicios.	comunicación y posicionamiento en el marco de la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias Guatemala.	comunicación y posicionamiento en el marco de la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias Guatemala.		
		Un informe final de la integración del portal web: www.mipymecomunitaria.com , con otros portales relacionados a las MIPyME. (como Estrategia para generar condiciones de buena coordinación y estrecha comunicación entre los distintos emprendimientos que tiene la federación.	Adicional	Es adicional al producto anterior, ya que en la Carta de Acuerdo se menciona como actividad.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 11 que corresponde al diagrama matricial del proyecto número seis, relacionado con el acceso de las MIPyME comunitarias al tema de mercados de los productos y servicios, revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados, tiene un nivel de cumplimiento del 100% con una media del 100% con algunos productos de importancia que de pudo alcanzar de forma adicional y el periodo del proyecto comprende de noviembre de 2010 y julio de 2011 con resultado muy satisfactorio.

3.2 Análisis de resultados

En términos generales, se ha efectuado una comparación de los resultados obtenidos con los objetivos y metas propuestas entre lo planificado y lo obtenido de los instrumentos de planificación.

3.2.1 Análisis e interpretación de resultados de las unidades de trabajo

➤ Análisis e interpretación de resultados de la unidad de gestión de los recursos naturales:

Una evaluación global de los resultados planteados para el ejercicio operativo de la unidad, denota una media de 69.80 % del nivel de cumplimiento en relación a los indicadores establecidos. Cabe destacar que uno de los indicadores puede considerarse el más crítico al haber alcanzado apenas el 11 % de su nivel de cumplimiento, en tanto que el resto está cercano a las metas propuestas para el 2011, estableciéndose entre un 70 % a 95 % de cumplimiento.

El nivel de cumplimiento encuentra explicaciones a partir del proceso de articulación de actividades de diferentes proyectos para alcanzar los resultados del periodo 2011 de las unidades de trabajo, son seis los proyectos que intervienen, esta condición es un aspecto que tiene repercusión directa en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas. Esto se debe a los diferentes tiempos de los proyectos, entender que algunos tienen una planificación anual, cerrándolo en diciembre del 2011, en tanto otros, su ciclo de planificación anual no coinciden con el cierre del año, un aspecto que ha influido en cuanto a los porcentajes bajos alcanzados.

➤ Análisis e interpretación de resultados de la unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo:

Un análisis global del nivel de cumplimiento de resultados de la unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo, establece un cumplimiento representado por la media del 66.60 % del total de nueve indicadores, dos de estos alcanzan un nivel de cumplimiento bajo el 35 % , un indicador con el 100 % de cumplimiento y el restante de indicadores está entre el rango de 60 % a 80 % de cumplimiento. Estos resultados obedecen a varios aspectos, entre los que se desataca los diferentes ciclos de vida de los proyectos, en donde algunos todavía están en

ejecución, la falta de información de las comunidades, la cultura organizacional de las asociaciones afiliadas y aspectos de carácter político, como el tema de las consultas comunitarias y participación en los espacios facilitados por lineamientos del Estado de Guatemala a través de los COCODES (Consejo comunitario, de desarrollo) COMUDES (Consejo municipal de desarrollo) y CODEDES (Consejo departamental de desarrollo).

➤ Análisis e interpretación de resultados de la unidad de servicio de desarrollo empresarial:

En términos globales para la unidad alcanzó una media del 72 % de cumplimiento en relación a los indicadores establecidos para el año 2011. Sin embargo, al hacer una diferenciación en cuanto a los indicadores, se puede decir que tres de los indicadores cumplió con alcanzar los resultados establecidos, en tanto el resto de indicadores el dos de ellos alcanzaron los resultados establecidos y un indicador alcanzó un resultado relativamente bajo.

Determinaron algunos factores que explican el bajo desempeño de la unidad, entre ellos está relacionado al escaso financiamiento para el desarrollo de acciones, condición que ha limitado el desarrollo de un diagnóstico integral a las MIPyME comunitarias. Otro factor está vinculado a la baja cultura empresarial de los cuadros directivos de las MIPyME comunitarias, situación que se refleja en la carencia de información sobre los diferentes emprendimientos, la falta de sistematización de las actividades importantes como niveles de producción, de ventas, información del mercado, servicios al cliente y otros.

➤ Análisis e interpretación de resultados de la unidad gestión y sostenibilidad institucional:

En términos globales esta unidad presenta una media del 60 % de cumplimiento de los indicadores propuestos para el ejercicio operativo del período 2011. Sin embargo, es de entender y diferenciar tres aspectos fundamentales en esta evaluación global: la gestión de una cartera de proyectos para atender las demandas de las organizaciones afiliadas que denota un logro de cumplimiento bajo. El segundo elemento se refiere al aumento de la participación de las organizaciones en cuanto al acceso a fuentes de financiamiento por medio de los incentivos forestales afectó en gran medida el cumplimiento de las metas, considerando que se han apoyado en estos programas como mecanismos para acceso a recursos financieros, sin embargo, como se ha analizado en la unidad de gestión de recursos naturales, estos han llegado a un punto de

estancamiento a nivel de comunidades, al no poder expandir las áreas a incentivar, así como la coyuntura política y financiera del país en relación al pago de incentivos forestales y el tercer elemento relacionado al proceso de evaluación institucional se ha tenido apenas un proceso incipiente de planificación monitoreo y evaluación.

➤ Análisis e interpretación de resultados de la unidad administrativa y financiera :

En términos generales se puede decir que el cumplimiento de las propias metas de la unidad, alcanza una media del 73.25 % de la ejecución operativa para el año 2011. La unidad administrativa y financiera es de carácter transversal con todas las unidades y los diferentes proyectos que se ejecutan, la evaluación de esta unidad es igual de compleja, entendiéndolo que corresponde a la presente unidad efectuar la valoración de la ejecución financiera de las diferentes actividades implementadas por todas las unidades y proyectos intervinientes, no obstante el resultado es aceptable.

3.2.2 Resumen de análisis e interpretación de resultados de las unidades de trabajo

En resumen, se puede verificar un promedio de cumplimiento de metas y resultados por cada unidad del POA 2011.

Cuadro No. 12 Consolidado del porcentaje de cumplimiento de resultados por unidad.

No.	Unidad Operativa 2011	% de Cumplimiento
01	Unidad de gestión de recursos naturales	69.80 %
02	Unidad de incidencia política, equidad y renovación de liderazgo	66.60 %
03	Unidad de servicios de desarrollo empresarial	72.00 %
04	Unidad de gestión y sostenibilidad institucional.	60.00 %
05	Unidad administrativa y financiera	73.25 %

Fuente: Elaboración propia.

En términos globales, la ejecución del POA 2011 de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”, establece en un 68.73 % en promedio de cumplimiento de los resultados establecidos por cada unidad operativa de la entidad. Varios son

los factores que han afectado el cumplimiento efectivo de las metas, entre ellas la falta de financiamiento para actividades puntuales, la falta de información a nivel de comunidades y la ausencia de un instrumento de planificación comunitaria que a partir de este pueda la entidad elaborar una correcta planificación en función de la demanda de las organizaciones afiliadas.

Ilustración No.2

Grafica No.1: Porcentaje de cumplimiento de resultados 2011 por unidad operativa de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” FAFCG.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior, denota la valoración de los avances en el cumplimiento de resultados del período de las unidades de trabajo del POA 2011.

3.2.3 Resumen de evaluación de los proyectos

En este apartado se presenta un consolidado del porcentaje del cumplimiento de las metas y resultados planteados en cada uno de los proyectos que ejecutó la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” FAFCG, para el año 2011. El estudio estableció que no todos los proyectos cerraron sus actividades en diciembre, dependen de los ciclos y particularidad suscrita en los convenios de cooperación técnica y financiera, tres de ellos (el 2,3 y 4) tienen programado acciones en el primer semestre del 2012.

Cuadro No. 13: Resumen de evaluación de proyectos ejecutados por la FAFCG.

No	Nombre del Proyecto	No. Resultados	% Cumplimiento	Descripción de causas
01	Fortalecimiento de la gestión forestal comunitaria de Guatemala.	Cuatro resultados planteados, y una serie de indicadores.	88.75 %	Uno de los elementos que dificulta la evaluación del proyecto, es su complejidad en cuanto a abordar elementos de las cuatro unidades operativas de la FAFCG "Siempre Verde". Son los indicadores organizativos los que presentan dificultades.
02	Proyecto de Transparencia y Gobernanza Forestal.	Cuatro resultados planteados. (Se ha cumplido con el 100 % de ejecución de actividades de 2011.	67.1 %	Es de entender que el proyecto finaliza en marzo del 2012, por lo que varios resultados están en proceso.
03	Fortalecimiento de capacidades locales de comunidades indígenas en Guatemala, para la defensa de sus derechos colectivos a la tierra y la gestión sostenible de sus recursos naturales.	Se plantearon cuatro resultados, de los cuales tres presentan avances, uno sin resultados aún. (La ejecución de actividades planificadas para el 2011, se ha cumplido el 100%.	62.5 %	Este porcentaje global de alcance, se debe al ciclo de ejecución del proyecto, que finaliza en julio del 2012. Podría considerarse una evaluación de medio término.
04	Fortaleciendo la gestión colectiva indígena para la conservación y manejo sostenible de bosques comunales en la Cadena Volcánica Occidental y los Cuchumatanes.	10 resultados planteados, de los cuales uno a ejecutar en el 2012, y tres en proceso. (La ejecución para el 2011, se ha cumplido con el 100 % de actividades).	77.77 %	Dos resultados están en proceso, en tanto que un resultado esta designado para el 2012. La evaluación se hizo considerando el ciclo completo del proyecto, quedando pendiente un semestre.
05	Fortalecimiento de los derechos de tenencia comunal para el manejo colectivo y	Plantearon 3 resultados principales.	100 %	El 100 % de cumplimiento, se debe a que es un proyecto que finaliza en diciembre 2011.

	sostenible de recursos naturales.			
06	Vinculación de las MIPYME Forestales Comunitarias a la Estrategia Financiera Forestal Nacional.	El proyecto alcanzó de modo satisfactorio y se complementa con tres productos adicionales.	100 %	Se han logrado resultados adicionales al producto principal

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro número 13 que corresponde al diagrama matricial de resumen de los seis proyectos, identificados cada uno con su nombre, la matriz revela resultados obtenidos de los indicadores o productos planificados, además denota el nivel de cumplimiento de cada uno, para el caso del proyecto número 1, nos da un promedio ponderado de 88.75% de cumplimiento, para el proyecto número 2, denota un promedio ponderado de 67.10% de cumplimiento; el proyecto número 3, obtiene un promedio ponderado de 62.50% de cumplimiento; el proyecto número 4, denota un promedio ponderado de 77.77% de cumplimiento; el proyecto número 5, obtiene un cumplimiento del 100% de sus resultados, de igual manera el proyecto número 6, denota el cumplimiento del 100% de lo planificado.

Es importante acotar que tres de los proyectos enunciados tienen algún retraso en el cumplimiento y los mismos no cerraron actividades en diciembre de 2011, las mismas se extienden de tres a seis meses del siguiente año, se reporta por tanto un resultado parcial.

Los proyectos que han alcanzado el 100 %, coinciden su ciclo de cierre con la planificación anual 2011, estos mismos si bien es cierto que alcanzaron el nivel de cumplimiento establecido en conjunto con los cooperantes o donantes de los mismos, no han contribuido en alcanzar los niveles de cumplimiento de lo planificado en las líneas estratégicas de trabajo de la entidad que reduce el desempeño institucional.

Cuadro No. 14: Resumen consolidado que ilustran los niveles de cumplimiento de los seis proyectos ejecutados por la FAFCG “Siempre Verde”.

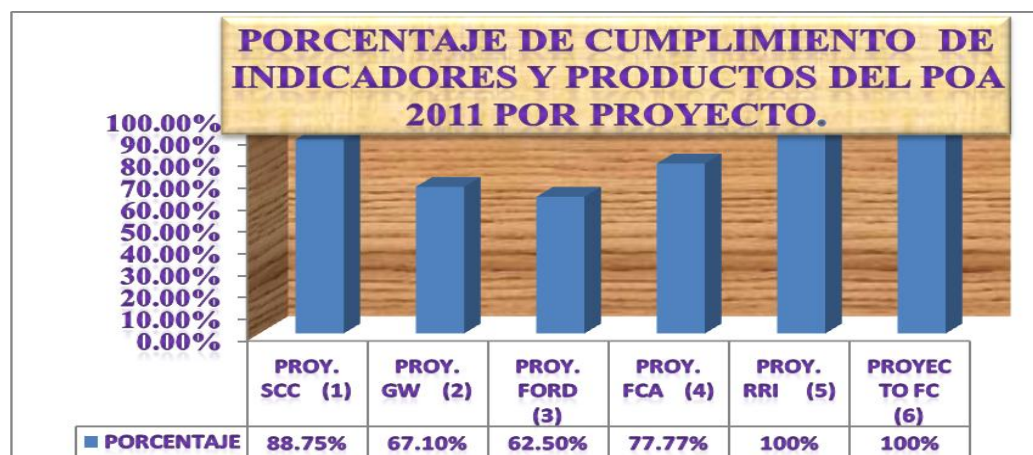
No.	Proyecto	Nivel % de Cumplimiento
(1)	Proyecto Uno	88.75%

(2)	Proyecto Dos	67.10%
(3)	Proyecto Tres	62.50%
(4)	Proyecto Cuatro	77.77%
(5)	Proyecto Cinco	100%
(6)	Proyecto Seis.	100%

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración No.3

Gráfica No. 2: Ilustra los niveles de cumplimiento de los seis proyectos ejecutados por la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” FAFCG.



Fuente: Elaboración propia.

La gráfica anterior, resume la valoración de los avances en la ejecución de actividades y del alcance de los resultados planteados en los diferentes proyectos que ejecuta la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”. Es de resaltar tres de los seis proyectos han alcanzado el nivel satisfactorio de cumplimiento en base a las condiciones y requerimientos de los proyectos durante el ejercicio 2011, que los restantes tres no alcanzaron el nivel de cumplimiento pues tienen seguimiento de actividades para el primer semestre del año siguiente.

3.2.4 Resultados de la entrevista guiada a los coordinadores

Los resultados de la entrevista realizada a los seis coordinadores de proyectos sintetizan los aportes en los siguientes aspectos:

- Coordinador uno, considera importante el elemento de la complementariedad para alcanzar los objetivos institucionales, es un elemento que se debe de considerar. El comentario lo ejemplifica el caso de las metas, cada organización establece en relación a los que ejecuta la federación, no fue considerado en el POA del 2011, es importante que cada organización debe de definir las metas y esta actividad deberá ser criterio de las comunidades. La FAFCG “Siempre Verde” no garantiza un avance en las metas generales de las afiliadas sino complementar o coadyuvar para que estas alcancen el mejor y mayor nivel posible.
- Coordinador dos, considera que lo planteado, evidencia la falta de un fortalecimiento organizacional de las afiliadas y su articulación a la FAFCG “Siempre Verde”. Es importante que la misma federación considere y evalúe los indicadores de las afiliadas en el POA para alcanzar un fortalecimiento organizativo en una sola dirección, este elemento es fundamental, pues va permitir inclusive replantear actividades no prioritarias en este momento en el nivel institucional, para las afiliadas pueden plantear acciones prioritarias que se pueden negociar con los cooperantes de los proyectos, para reasignar los recursos a partir de la planificación y demanda de las organizaciones afiliadas.
- Coordinador tres, comenta que según el diagnóstico y monitoreo efectuado en el marco del proyecto número uno, son 12 organizaciones afiliadas las que cuentan con un plan estratégico, los mismos deben ser tomados en cuenta en el momento de conjuntar los insumos para la construcción del POA institucional en el futuro inmediato de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”.
- Coordinador cuatro, hace ver que los resultados de la evaluación permiten una buena reflexión de las acciones, recordó que en el 2010 tenía un problema serio y apostó por empezar a planificar, va generando una articulación de lo administrativo, financiero y técnico con el plan estratégico, aunque hay que reconocer que en este plan estratégico las metas no quedaron claras ni cuantificadas, como tampoco se cuenta con una línea base, las metas propuestas se plasmaron a partir de una proyección optimista, optimismo que refleja el bajo alcance y cumplimiento de metas.

➤ Coordinador cinco, en los planes debe fortalecer a cada una de las afiliadas con un proyecto, debe analizar el costo beneficio del monto total ejecutado en el periodo 2011 que la cooperación otorgó. Las comunidades afiliadas deberán ser las que respondan cual es el nivel de beneficio alcanzado durante el ejercicio y si tiene alguna manifestación o comentario vale la pena recogerlos sistematizarlos y considerarlo para incorporar una actividad o línea de acción en ese sentido en los futuros planes.

➤ Coordinador seis, opina que es de suma importancia contar con un sistema de planificación más participativo con las afiliadas, además actualizar el diagnóstico de manera integral con las mismas, para poder entender si alguno de los proyectos generó los beneficios esperados o fueron simples expectativas por no coincidir con su planificación comunitaria. De ser así debe generar una capacidad de gestión y negociación con los cooperantes para reacomodar los distintos presupuestos en acciones más prioritarias.

Cuadro No. 15: Guía de entrevista a los coordinadores de proyectos.

1. El proyecto ha contribuido a resolver los problemas de las comunidades afiliadas. (Cuales son los principales aportes).
2. Los beneficios recibidos por los beneficiarios son los que se habían propuesto o son otros no previstos.
3. Desde su percepción los beneficiarios están satisfechos.
4. Los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición inicial, como consecuencia del proyecto.
5. El POA de proyecto planteado para el año fue realista (es decir, un plan alcanzable acorde a las capacidades de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”).

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

4.1 Propuesta

La búsqueda de armonización de las condicionantes de la cooperación, con las necesidades y expectativas de las comunidades afiliadas de la FAFCG “Siempre Verde”, la Visión y Misión institucional, así como las metas definidas en el plan estratégico institucional hace necesaria la demanda que plantea en el objetivo del presente estudio de investigación que consiste en: Rediseñar un sistema efectivo de planificación, monitoreo y evaluación que permita a la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” mejorar en la consecución de los objetivos institucionales, propósito fundamental para las organizaciones que la conforman.

Fue necesario Revisar la efectividad y pertinencia de los instrumentos de evaluación del POA 2011, que busca incorporar la mejora de los instrumentos de monitoreo y evaluación del POA 2012. Pretende al mismo tiempo presentar y proponer de forma responsable a la junta directiva de la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “siempre verde”, la implementación del rediseño de los instrumentos citados. Los ajustes que se deben realizar al plan estratégico y al plan operativo de unidades como de proyectos del periodo 2012 se ilustra y se presentan en el cuadro numero 16.

4.1.1 Ajustes al plan estratégico y operativo

Redefinición de las unidades de trabajo, objetivos estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el año 2012 a partir de la revisión y ajustes que se crea pertinente efectuar al instrumento de planificación estratégica de la entidad así mismo de la evaluación de los resultados alcanzados en el periodo inmediato anterior (2011), aspectos que permitirá desarrollar un adecuado rediseño del sistema de planificación monitoreo y evaluación.

Esta herramienta importante y necesaria constituye para esta entidad no lucrativa un instrumento valioso para alcanzar sus objetivos de desarrollo institucional y responder de esta

manera las distintas demandas de las organizaciones comunitarias que por necesitar respuestas a sus necesidades, se han permitido constituir en una entidad federada.

Cuadro No. 16: Ajustes al plan estratégico y plan operativo propuestos.

Ajustes sugeridos al plan estratégico	Ajustes sugeridos al siguiente plan operativo anual 2012 de unidades de trabajo y de proyectos.
<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir e incorporar la línea estratégica de fortalecimiento organizacional y definir las metas de mediano plazo para la misma. • Culminar la actualización del diagnóstico institucional con el objeto de determinar una línea base para evaluar y cuantificar las acciones estratégicas que así lo requieran. • Revisión exhaustiva de las metas de mediano plazo del plan estratégico con el objetivo de ponderar con las metas de los distintos proyectos vigentes en el 2012. • Revisión exhaustiva de las metas de largo plazo del plan definiéndolo la intervención de los proyectos que tienen continuidad hasta el 2013 vigencia del actual plan estratégico. • Actualizar los presupuestos para alcanzar las metas anuales establecidas originalmente en el plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es importante la designación de un responsable de monitoreo y evaluación de actividades y la aplicación de los instrumentos de monitoreo y evaluación. • Definir la periodicidad con que debe efectuar el monitoreo y evaluación de los planes operativos a nivel de proyectos y a nivel de unidades estratégicas. • Ajustar las metas a planificar de acuerdo a las ventanas de oportunidades de mercado financiero y productos y servicios • Los insumos del dos mil doce debe provenir de las metas que tiene con los proyectos actuales y los potenciales proyectos a ejecutar 2013, que se encuentran en proceso de negociación. • Rediseñar el instrumento metodológico de monitoreo y evaluación de los indicadores establecidos en el plan operativo de las unidades de trabajo indicando su periodicidad. • Rediseñar el instrumento metodológico de monitoreo y evaluación de los indicadores de resultados y los indicadores de impacto de los proyectos indicándole su periodicidad.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.17: Redefinición de la unidad de gestión de recursos naturales (GRN), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012.

1. Unidad de gestión de recursos naturales (GRN)	
Objetivo estratégico:	Mejorar la gestión de recursos naturales de las organizaciones afiliadas, basada en el reconocimiento y ejercicio pleno de los derechos colectivos e individuales, contribuir a la conservación de

	la biodiversidad y al equilibrio de los ecosistemas, a la generación de servicios ambientales, a la reducción de la pobreza y vulnerabilidad climática y alimentaria, así como a la consolidación de medios de vida sostenibles y resilientes de las familias.
Áreas temáticas	Resultados esperados en 2012
Ordenamiento territorial, derechos y normas locales de gestión y uso de los recursos naturales.	Contribuir al reconocimiento y clarificación de derechos colectivos e individuales sobre el territorio, la tierra, los recursos naturales y los servicios ambientales en las organizaciones afiliadas. Reducir el impacto de conflictos relacionados con los derechos sobre la tierra, los recursos naturales y los servicios ambientales.
Manejo Forestal Sostenible (incluye conservación y reforestación)	Contribuir a la mejora y aumento de la conservación de bosques naturales de las organizaciones afiliadas, a través del acceso a PINFOR, PINPEP u otros mecanismos de apoyo a la conservación forestal. Contribuir al aumento del volumen de productos maderables y no maderables aprovechados de manera sostenible de los bosques, sistemas agroforestales y plantaciones forestales de las organizaciones afiliadas. Contribuir a la consolidación de actividades de viveros y reforestación en las organizaciones afiliadas.
Servicios ambientales (incluye agua, biodiversidad y carbono).	Contribuir a que las organizaciones afiliadas cuenten con condiciones organizacionales, técnicas y financieras para garantizar la generación sostenida de servicios ambientales y eco sistémicos. Las comunidades y poblaciones usuarias de los bienes y servicios ambientales generados por las organizaciones afiliadas, están más informadas, reconocen y compensan los costos de conservación y generación. Aumenta la capacidad de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” y de medir los impactos de las actividades de conservación en la biodiversidad y en los servicios ambientales
Desarrollo agroforestal y pecuario (REDD+).	Contribuir a que mejoren las prácticas agrícolas, pecuarias, agroforestales y otras relacionadas al uso sostenible del suelo en las organizaciones afiliadas, que conducen al aumento de los ingresos familiares, a la consolidación de medios de vida sostenibles y resilientes, y a la reducción de vulnerabilidad climática y alimentaria.
Coordinador(a):	C. P.A
Integrantes:	4 Integrantes directos de la Unidad
Colaboraciones:	Dos colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.18: Redefinición de la unidad de fortalecimiento organizacional (FOR), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012.

2.Unidad de fortalecimiento organizacional (FOR)	
Objetivo estratégico:	Consolidar las organizaciones locales de gestión sostenible de los recursos naturales y desarrollo comunitario, sustentadas en modelos efectivos de organización, democracia, participación, equidad y renovación de liderazgo, como en capacidades locales para la planeación, monitoreo, evaluación y gestión de asistencia técnica y financiera.
Áreas temáticas	Resultados esperados en 2012
Organización, participación y ejercicio democrático	Contribuir a que en las organizaciones afiliadas aumente el grado de participación de la membrecía en las asambleas, actividades y proyectos locales, y que mejore el ejercicio democrático basado en normas claras y la forma equitativa a la toma de decisiones.
Renovación de liderazgo y promoción de la juventud	Contribuir a que aumente el grado de participación de las y los jóvenes en las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”, tanto en las actividades y proyectos locales, como en las estructuras y procesos de toma de decisiones. Aumentar el acceso de los miembros de la comunidad a oportunidades de educación y capacitación, así como a espacios de formación, debate y acción organizada de la juventud en los temas relacionados con medio ambiente, cambio climático y desarrollo rural integral.
Equidad de género y promoción de la mujer	Contribuir a que aumente el grado de participación de las mujeres en las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”, tanto en las actividades y proyectos locales, como en las estructuras y procesos de toma de decisiones, basados en principios de equidad e igualdad de oportunidades.
Diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación	Las organizaciones afiliadas, cuentan con capacidades locales y herramientas pertinentes para desarrollar el ciclo de diagnóstico, planificación, monitoreo y evaluación, de acuerdo a sus objetivos y actividades.

Formulación y gestión de proyectos	Identifican y se accede a diversos mecanismos financieros nacionales e internacionales de apoyo a la conservación de los bosques y la biodiversidad, al desarrollo rural integral, a la reducción de vulnerabilidad climática/alimentaria, y a la mitigación de emisiones de GEI relacionadas con el uso del suelo. Aumentar el flujo de asistencia técnica y financiera para las necesidades, demandas y objetivos de desarrollo comunitario y de gestión sostenible del territorio, la tierra, los recursos naturales y los servicios ambientales de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”. Aumentar la cartera de proyectos locales de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” formulados y gestionados de manera conjunta.
Coordinador(a):	B.G.S.
Integrantes:	3 integrantes directos
Colaboraciones:	5 colaboradores

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.19: Redefinición de la unidad de posicionamiento e incidencia política (PIP), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012.

3. Unidad de posicionamiento e incidencia política (PIP)	
Objetivo estratégico:	Contribuir a transformaciones sustanciales en las políticas públicas y en los marcos regulatorios en los niveles local, nacional e internacional, relacionados con el desarrollo rural integral, la gestión ambiental, forestal y de los recursos naturales, a partir del respeto a los derechos colectivos e individuales de las comunidades campesinas y forestales y los Pueblos Indígenas, la participación plena y efectiva en la expresión de las demandas históricas y agendas políticas, y el reconocimiento y receptividad de los gobiernos.
Áreas temáticas	Resultados esperados en 2012

Análisis, formación y orientación política	Definen las posiciones, objetivos y agendas políticas de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”, basados en análisis exhaustivos y sustentados, y en prácticas de información, participación, diálogo, concertación y con asenso como nivel nacional.
Campañas y comunicaciones	La FAFCG “Siempre Verde” Conduce campañas efectivas de comunicaciones y sensibilización de los tomadores de decisiones y la opinión pública. Visibilizan los modelos de gestión colectiva de tierras comunales, bosques y recursos naturales, y su importancia para la generación de servicios ambientales, la reducción de vulnerabilidad climática y el desarrollo nacional. Aumenta el acceso de las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” y en general de las comunidades campesinas y forestales y los pueblos indígenas, a la información sobre el marco regulatorio, las políticas públicas y la gestión en temas forestales, ambientales y de desarrollo en general.
Posicionamiento e incidencia política local, nacional e internacional	Fortalecen los mecanismos de participación plena y efectiva de las comunidades y pueblos indígenas en los espacios de gestión e incidencia en las políticas públicas, en los niveles local y nacional, basados en los principios de libre autodeterminación, participación plena y efectiva, aplicación del Consentimiento Libre, Previo e Informado (CLPI). Contribuye a las transformaciones de política pública y del marco regulatorio en los niveles local y nacional, y que se suman a esfuerzos afines en el nivel internacional.
Coordinador(a):	A.M.D
Integrantes:	Dos miembros integrantes directos.
Colaboraciones:	Seis miembros colaboradores.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.20: Redefinición de la unidad de administración y desarrollo empresarial (ADE), objetivo estratégico, áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012.

4. Unidad de administración desarrollo empresarial (ADE)

Objetivo estratégico	Que la FAFCG “Siempre Verde” y las organizaciones afiliadas a ella, cuenten con capacidades adecuadas para la gestión financiera, la administración eficiente y transparente, la rendición de cuentas y el desarrollo de las actividades y emprendimientos productivos comunitarios, encontrar un mejor acceso y conectividad con los mercados y los servicios de desarrollo empresarial y de generación de capacidades empresariales locales en producción, mercadeo, gerencia y finanzas.
Áreas temáticas	Resultados esperados en 2012.
Gestión financiera, sostenibilidad, administración, transparencia y rendición de cuentas	Desarrollan las capacidades propias de la FAFCG “Siempre Verde” y de las organizaciones afiliadas para la gestión financiera responsable, así como la implementación de sistemas, mecanismos y prácticas sólidas de administración, contabilidad, transparencia y rendición de cuentas a la membresía y a los cooperantes.
Capacidades empresariales (gerencia, producción, mercadeo y finanzas)	Promueven procesos locales de reflexión, identificación y priorización de actividades productivas con potencial de mercado, de generación de ingresos y de consolidación de medios de vida sostenibles y resilientes para los miembros de la entidad Contribuye al acceso de las MIPyME establecidas por las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”, a los servicios de capacitación y desarrollo empresarial en las áreas de gerencia, producción, mercadeo y finanzas.
Acceso a mercados	Difunden y promueven los productos y servicios generados por las MIPyME establecidas por las organizaciones afiliadas la FAFCG “Siempre Verde” FAFCG. Apoya a las MIPyME establecidas por las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”, en la identificación de nichos de mercados potenciales y de medios para el acceso a mercados ventajosos para sus productos.
Encadenamientos productivos y apalancamiento financiero	Contribuye a que las MIPyME establecidas en las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” tengan mayor acceso al financiamiento para inversión y capital de trabajo.
Coordinador(a):	R.X.M
Integrantes:	Dos integrantes directos de la unidad.
Colaboraciones:	Dos personas que Colaboran en la unidad.

Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Rediseño de los instrumentos de planificación

Los instrumentos de planificación en las matrices de planificación o diagramas matriciales de la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”(formatos del POA 2012 de las unidades operativas de trabajo y de proyectos ajustados y rediseñados) se presentan y se detallan a continuación:

Cuadro No.21: Formato de ajuste al plan operativo 2012 de las **Unidades de trabajo** que ejecuta la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “siempre Verde”.

Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”.		Unidad de: <Aquí se escribe el nombre de la unidad>				
Plan operativo anual (POA) 2012						
Objetivo Estratégico	1	<Aquí se escribe el objetivo estratégico de la unidad>				
Resultados esperados	No.	Actividades	Responsable y colaboradores	Origen de fondos	Cronograma	Metodología (relaciones y colaboraciones con unidades y proyectos)
Aquí se escribe el resultado esperado.	1.1.01	Describen las actividades.	Escribe de primero el nombre del responsable en negrillas. A continuación otras personas que colaboran en esa actividad.	Escriben los nombres de los proyectos que aportan a en esta actividad.	Escribe el rango de meses en que se desarrollará la actividad. Ejemplo mayo-agosto.	Aquí se incluye toda la información necesaria para conducir la actividad, y las relaciones que esta tiene con otras actividades, áreas, unidades y proyectos.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro No.22: Formato de ajuste al plan operativo 2012 de los proyectos que ejecuta la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “siempre Verde”.

Plan operativo anual (POA) 2012.										
Objetivo específico del proyecto	Aquí se escribe el objetivo del proyecto							Proyecto: Aquí se coloca el nombre cooperante. Proyecto: Aquí se coloca el nombre del proyecto.		
Resultados esperados	No.	Actividades	Responsable y colaboradores	Unidad, área, resultado y actividad del POA	Costo directo de la actividad	Costo en personal (trabajadores y consultores)	Costo de operaciones	Costo Total	Cronograma	Metodología relaciones y colaboraciones entre unidades y proyectos.
Aquí se escribe el resultado.	1.1.01	Describen las actividades .	Escribe de primero el nombre del responsable en negrillas. A continuación otras personas que colaboran en esa actividad.	Describe el número de actividad del POA a la que esta actividad contribuye.	1.00	1.00	1.00	3.00	Escribe el rango de meses en que se desarrollará la actividad. Ejemplo: mayo-junio.	Aquí se incluye toda la información de la actividad, y las relaciones entre unidades y proyectos.

Fuente: Elaboración propia.

Los formatos propuestos en los cuadros 21 y 22 fueron rediseñados para hacer los ajustes de la planificación de las unidades estratégicas de trabajo y la planificación de los proyectos respectivamente.

Cuadro No. 23: Formato de monitoreo de las actividades y avances principales por proyecto del POA 2012.

Período del reporte:	< Aquí se consigna el mes que corresponde el informe.
Responsable del reporte:	< Nombre del coordinador del proyecto.
Puesto:	El puesto que ocupa en el organigrama.
Proyecto:	Aquí se consigna el nombre del proyecto.
Colaboradores del reporte:	Aquí se consignan el nombre los miembros del equipo que colaboran en el proyecto.

Resultados según POA del proyecto año x	Indicadores de avance según POA del proyecto	Actividades realizadas y productos obtenidos que aportan al logro del resultado	Descripción de aportes al POA de unidad	Descripción de problemas, retrasos y soluciones
Listan los resultados del proyecto según su POA.	Listan los indicadores de avance según POA que son los indicadores generados en la propuesta aprobada de cada uno de los proyectos en marcha con su respectivo convenio con las instituciones cooperantes, toma en cuenta la vida útil de cada uno.	Describen las actividades realizadas durante el mes, con énfasis en los resultados aportados por esas actividades y con secuencia de las actividades del mes anterior.	Anotan las principales contribuciones a los POA de la unidad programática de la FAFCG “Siempre Verde”	Describen los principales problemas, dificultades y retrasos que se encontraron en el transcurso del mes, así como soluciones y medidas correctivas implementadas.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No.24. Formato de monitoreo de actividades colaborativas o secundarias realizadas por el coordinador y el equipo de cada proyecto, POA 2012.

Unidad	Área	Resultados según POA de la Unidad	Indicadores de avance según POA de la Unidad	Descripción de las actividades realizadas
Anota el nombre de la unidad.	Anota el nombre del área.	Copia el texto del resultado esperado del POA de unidad.	Describe el aporte de la actividad al avance en el cumplimiento de indicadores del POA de unida.	Descripción de las actividades realizadas como parte de un equipo colaborativo de una unidad/área, las tareas colaborativas se distinguen de las tareas de responsabilidad directa de cada uno de los que conforma el equipo técnico asignadas en sus funciones y responsabilidades, pero se mantiene el sentido de pertinencia en cuanto a la consecución de los objetivos de la Federación.

Fuente: Elaboración propia.

Los cuadros matriciales números 23 y 24 son formatos diseñados para el sistema de monitoreo de actividades de los proyectos y de actividades colaborativas que realizan los integrantes del equipo técnico en áreas que no es responsabilidad directa, sin embargo contribuye en alcanzar la meta del proyecto o de la unidad correspondiente.

Cuadro No. 25: Formato de avances informe cuatrimestral productos obtenidos y aporte al logro de resultados en cumplimiento del POA por unidad. 2012.

Unidad:	NOMBRE UNIDAD EN MAYÚSCULAS
Período del informe:	Aquí se consigna el periodo a que corresponde el informe (cuatrimestral)
Responsable del informe:	Nombre coord. Unidad
Puesto:	Puesto
Colaboradores del informe:	Miembros de la unidad y colaboradores de áreas

No	Resultados esperados 2012	Indicadores de avance en la consecución de resultados	Descripción de avances en la consecución de resultados, comportamiento de indicadores y principales productos entregados.	% de logro de indicadores	Descripción adicional metodológica. Relación de causas de retraso o baja consecución de resultados, soluciones y medidas correctivas
1.	Copian del POA por unidad programática.	Copian del POA por unidad programática.	Escribe los avances, en base a los reportes mensuales de proyectos, deben anotarse los productos específicos entregados y la evaluación colectiva de los miembros de la unidad.	<anterior> + < período> = <acumulado>	Anota información relevante sobre <i>la forma</i> en que fueron conseguidos los resultados. También se describen problemáticas encontradas durante el período –internas o externas. La forma en que estas se relacionan con el retraso o % bajo en el cumplimiento.

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro numero 25, que corresponde a la matriz de informe cuatrimestral es otro de los instrumentos de evaluación diseñados para conocer el avance de indicadores cada cuatro meses, con el propósito de implementar a tiempo las medidas correctivas pertinentes o verificación de las causas de incumplimiento que permite a la alta gerencia buscar soluciones asertivas.

Cuadro No. 26: Formato de evaluación cuatrimestral de impacto del POA 2012 por unidades programáticas.

Actividades o cambios más significativos	Imágenes y gráficos
<p>Cambio 1</p> <p>Describir con claridad el cambio que ha propiciado la intervención de la entidad por medio de las distintas actividades generadas por las unidades de trabajo y las de los proyectos que intervienen, esto puede contribuir a visibilizar el impacto cualitativo de los proyectos en su conjunto. Es importante y necesario describir cuál era la situación previa comparada con la situación actual o resultante.</p>	<p>Fotografía o gráfica 1</p> <p>Es importante para esta sección encontrar una forma sencilla de mostrar a las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”. El cambio más significativo en cuestión. Se puede ilustrar con una fotografía o grafica que represente el cambio.. Lo importante es que el cambio pueda ser fácilmente transmitido al público de forma vivencial.</p>

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro numero 26, es un formato para evaluar el impacto de las distintas actividades generadas por el plan operativo de la unidad y los proyectos intervinientes de manera integral, la suma de esto dará como resultado la evaluación de impacto social económico, ambiental del plan anual y del estratégico este instrumento de evaluación permite acercar de manera objetivo la medición de los resultados cualitativos de los proyectos.

4.2 Viabilidad de la propuesta

Se considera fundamental establecer la viabilidad de la propuesta, desde los enfoques vitales tales como la administrativa la financiera la técnica operativa, que se refiere a los recursos tanto humanos como materiales que permite de laguna manera garantizar que la propuesta alcance su propósito.

4.2.1 Viabilidad Administrativa.

Representa uno de los aspectos más importantes considerados para la implementación de la propuesta, pues si se cuenta con una estructura administrativa efectiva se puede afirmar de manera confiable que la probabilidad de éxito de la misma está dada. La entidad denominada Federación de Asaciones Forestales comunitarias de Guatemala “siempre Verde” cuenta con una estructura organizativa formal y tiene definidas con claridad las funciones y atribuciones básicas de cada puesto y la misma se desarrolla dentro de un marco legal vigente en el país, para establecer acciones que conlleva a la implementación de la propuesta. A continuación se presenta un plan para la adopción de la propuesta en un periodo específico y la designación de responsabilidades de cada actividad.

4.2.2 Viabilidad financiera.

La factibilidad financiera en teoría; se calcula sumando los resultados netos al monto de la inversión inicial hasta llegar a cero, en este caso no se considera de esta manera para implementar la propuesta, y la razón es muy sencilla, las características de la propuesta y la naturaleza jurídica de la entidad sin fines de lucro no permite de manera cuantitativa el rendimiento del costo para implementar dicha propuesta y se fija en cambio un indicador social en cuanto a la mejora del desempeño institucional traducida en respuestas efectivas a las necesidades de las asociaciones forestales comunitarias afiliadas a la entidad, a partir de la implementación de la propuesta y el sistema de planificación monitoreo y evaluación en su conjunto permite evaluar a futuro dicho indicador social de impacto.

4.2.3 Viabilidad técnica operativa

La organización si cuenta con el recurso humano necesario para implementar la propuesta, además posee la experiencia técnica requerida para rediseñar e implementar el sistema de planificación monitoreo y evaluación, de manera que se pueda garantizar la operación y rediseño continuo del sistema propuesto. En todo caso si el personal existente en alguna área de la propuesta no tiene la experiencia necesaria, puede entrenársele o pueden emplearse consultores que la tengan.

Basado en los registros contables de la organización denota que s cuenta con un inventario razonable de equipo de cómputo con los programas básicos necesarios para implementar la propuesta, además cuenta con los espacios físicos necesarios para desarrollar con el equipo de trabajo y la alta gerencia de la organización las actividades y las reuniones de coordinación para viabilizar la presente propuesta.

También cuenta con los recursos económicos disponibles para cubrir el costo de implementación tal como se pudo establecer el flujo de caja institucional, se dispone del margen del costo establecido como el costo de implementación y algunas actividades de seguimiento de la misma.

Cuadro No. 27: Plan de realización del rediseño del sistema de planificación monitoreo y evaluación 2012.

Actividad	Responsable y colaboradores	Año 2012											
		ene ro	febre ro	marz o	abril	mayo	junio	julio	agosto	sept.	octubre	nov.	dic.
Entrega de la propuesta a la presidencia de junta directiva.	Investigador.												
Socialización del Sistema de planificación, monitoreo y evaluación rediseñado.	Investigador.												
Ajuste del plan operativo institucional.	Alta gerencia de la FAFCG “Siempre Verde”												
Aplicación de los instrumentos de monitoreo y evaluación rediseñados a nivel de proyectos.	Dirección ejecutiva y Coordinadores de proyectos												
Aplicación del instrumento de evaluación del primer cuatrimestre.	Dirección ejecutiva y directores de unidades.												
Implementación de medidas correctivas para el cumplimiento del plan.	Alta gerencia de la FAFCG “Siempre Verde”												

Aplicación del instrumento de evaluación del segundo cuatrimestre.	Dirección ejecutiva y directores de unidades.													
Sistematización de los resultados de los dos cuatrimestres.	Dirección ejecutiva y directores de unidades.													
Socialización de resultados de evaluación de los dos cuatrimestres a la asamblea general de la FAFCG “Siempre Verde”.	Alta gerencia de la FAFCG “Siempre Verde”													
Recolección de insumos para el POA institucional 2013.	Director ejecutivo y directores de unidades.													
Aplicación del instrumento de evaluación del segundo y tercer cuatrimestre.	Director Ejecutivo y directores de unidades.													
Taller de Evaluación del POA 2012 y Presentación del POA 2013.	Junta directiva y el equipo de trabajo de la federación.													

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro No. 28: Costo de implementación de la propuesta

#	Descripción	Unidad de tiempo en horas hombre	Costo unitario	Totales
1	Horas /hombre para ajustar las metas y actualización de la planificación estratégica 2011 al 2013. (5 miembros del consejo técnico de la FAFCG “Siempre Verde” media salarial de los cinco es de Q11,050.00C/U/30 días total 15 días *8 horas diarias	120 horas	Q. 46.00	Q 5,520.00
2	Horas /hombre para ajustar las metas de los planes operativos de las unidades programáticas de trabajo de la FAFCG “Siempre Verde”(un miembro del equipo con salario de Q12,000.00/30)*10días*8 horas	80 horas	Q. 50.00	Q 4,000.00
3	Horas /hombre para aplicación de los instrumentos de monitoreo y evaluación cuatrimestral de los tres cuatrimestres del POA 2012 institucional por Unidades. (dirección ejecutiva y dirección técnica 5 días c/u.	80 horas	Q. 50.00	Q 4,000.00
4	Horas /hombre para Evaluación del desempeño institucional y resultados de impacto de los proyectos ejecutados en el 2012. (10* días de un consultor independiente).	80 horas	Q 125.00	Q. 10,000.00
5	Horas /hombre para la construcción del POA 2013. (5 miembros del consejo técnico de la FAFCG “Siempre Verde” media salarial de los cinco es de Q10,500.00C/U/30 días total 15 días *8 horas diarias	120 horas	Q. 46.00	Q. 5,520.00
6	Consultor externo para revisar los procedimientos e instrumentos de evaluación. (5 días de consultor independiente)	40 horas	Q. 125.00	Q. 5,000.00
	Total			Q. 34,040.00

Fuente: Elaboración propia

4.3 Descripción de los instrumentos de planificación, monitoreo y evaluación rediseñados.

Los formatos propuestos en los cuadros 21 y 22 fueron rediseñados para hacer los ajustes de la planificación de las unidades estratégicas de trabajo y la planificación de los proyectos, también se pretende su vinculación y aportes de los mismos proyectos para alcanzar las metas establecidas en las unidades programáticas de trabajo tal como se ilustra en el cuadro número 23, en el mismo se rediseña la contribución del proyecto para alcanzar las metas de las unidades estratégicas, las áreas temáticas de trabajo y resultados esperados para el periodo 2012, a partir de la evaluación de resultados realizado del periodo 2011 a la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” (FAFCG).

Fueron rediseñados dos instrumentos de monitoreo y evaluación de la planificación operativa del periodo 2012, estos instrumentos que ilustran los cuadros veinte y veintiuno corresponde a los formatos de aplicación para monitoreo de avance de las actividades principales de los proyectos y también las actividades colaborativas que se monitorean en el instrumento de manera que permita a la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”, monitorear las actividades consignadas en la planificación de los proyectos y su aporte en la construcción de los resultados de forma mensual.

En el cuadro número veintidós ilustra el formato de evaluación de avance integral de las unidades de trabajo de manera cuatrimestral, de esta cuenta permite a la Federación de Asociaciones Forestales Comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” (FAFCG), efectuar medidas correctivas cuando hay retrasos en los niveles de cumplimiento. De la misma manera en el cuadro número veintiséis ilustra el formato de cambios significativos, alcanzados en el periodo cuatrimestral, para evaluar el impacto no solo de los proyectos más bien a nivel integral de los resultados de la planificación institucional 2012.

4.4 Relación costo beneficio de la propuesta

Para evaluar el costo que incurre la implementación de la propuesta “Rediseño del sistema de planificación, monitoreo y evaluación”, es necesario tomar en cuenta que la Federación de

asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” ejecutora de la misma, es una entidad sin fines de lucro, se considera necesario aplicar con flexibilidad el análisis costo-beneficio, debido a la existencia de dos importantes peculiaridades:

En primer término, los beneficios de relevancia son aquellos de carácter indirecto por lo general son intangibles, que recaen sobre la población beneficiaria, en este caso son las afiliadas a la entidad y no sobre la entidad misma.

En segundo lugar, la especial dificultad para valorizar los beneficios, muchos de los cuales son cualitativos e intangibles, que se puede citar como ejemplo, generación de capacidades de incidencia, capacitaciones en distintas áreas temáticas relacionadas con ambiente y desarrollo entre otros.

A partir de estos términos se puede deducir que el costo de oportunidad para la implementación de la propuesta “Rediseño del sistema de planificación, monitoreo y evaluación” de la Federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde” estriba en asignar los recursos que provienen de la cooperación internacional, que desde luego se verá traducido en los beneficios indirectos para las organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde” como:

- ❖ Hacer más eficiente el uso de los recursos que provienen de la cooperación internacional.
- ❖ Presentar a los organismos cooperantes de la entidad, mejores resultados de impacto, que se deduce de los recursos monetarios que aportan por medio de los proyectos de desarrollo.
- ❖ Eficiencia para acompañar a las asociaciones afiliadas en las prácticas silviculturales.
- ❖ Generación de capacidades de gestión y uso sostenible de sus recursos naturales.
- ❖ Generación de capacidades gerenciales para desarrollar las MIPyME forestales comunitarias.
- ❖ Generación de capacidades de gestión, demandas, derechos colectivos e individuales sobre sus territorios.

Conclusiones

1. El nivel de cumplimiento de las metas y resultados plantean como resultado de la evaluación del POA 2011, determina un divorcio entre los niveles de planificación de proyectos y planificación de las unidades operativas que responde a las metas planteadas en la planificación estratégica, existe una necesidad de rediseñar los instrumentos de planificación que permita una sinergia y complementariedad en la ejecución de ambos planes.
2. Es el primer esfuerzo institucional de evaluación del sistema de planificación monitoreo y evaluación, requiere incorporar las mejoras necesarias para el rediseño que permita mejorar el desempeño institucional y el desempeño de cada uno de los integrantes del equipo efectivo de trabajo en cumplimiento de los fines y objetivos preestablecidos en los estatutos de la entidad.
3. Las asociaciones afiliadas a la federación carecen de un instrumento de planificación por ello hay indicios que no necesariamente esté respondiéndoles a sus demandas de manera oportuna, el actual sistema de planificación monitoreo y evaluación responde en gran parte a las formalidades suscritas en los convenios de cooperación técnica y financiera con los cooperantes.
4. Los integrantes del equipo de trabajo de la entidad están conscientes de la importancia de un buen sistema de planificación monitoreo y evaluación para mejorar el desempeño de las funciones y atribuciones individuales, que esto pueda con más facilidad permear la urgencia y necesidad de la implementación por parte de los tomadores de decisiones de la entidad representada en la alta gerencia de la misma.

Recomendaciones

- 1.** Efectuar una minuciosa revisión de las metas de corto, mediano y largo plazo establecidas en el plan estratégico de la entidad, para cotejar con las metas de los proyectos que intervienen en cada unidad operativa, también es imprescindible hacer una revisión de los planes estratégicos de las entidades afiliadas que cuentan con ello, de manera que el rediseño del sistema de planificación, monitoreo y evaluación responda a una lógica integral de trabajo institucional.
- 2.** Se debe empezar a generar un clima organizacional muy comunicativo para que los integrantes del equipo de trabajo empiecen a formar parte de los cambios que representa la implementación de un sistema de planificación monitoreo y evaluación participativo y dinámico que permita resultados integrales a partir del desempeño personal de cada uno, pero siempre pensado en el desempeño y cumplimiento de las metas institucionales.
- 3.** Implementar un instrumento de planificación comunitaria para recoger los insumos generales de las asociaciones afiliadas para establecer con claridad indicadores que respondan a una planificación más integral tanto en los niveles internos de la entidad federada como a nivel externo con sus afiliadas.
- 4.** Socializar las virtudes del rediseño del sistema de planificación, evaluación y monitoreo a la alta gerencia de la entidad, se debe enfatizar el costo beneficio y la apertura del equipo de trabajo sobre la implementación del mismo aprovechar al máximo la coyuntura y comprensión.

Referencias

- Betancourt Tang, J.R. (2006). *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma Edición electrónica.*
- BRACK EGG, Antonio y MENDIOLA, Cecilia.(2000). *Ecología del Perú.* Lima, Asociación Editorial Bruño.
- Chiavenato, Idalberto. (2001). *Administración de recursos humanos*, (5ª. Ed.). Editorial Atlas, S.A., México.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*, editorial Pesaron.
- FMI. *Por una economía mundial para todos.* Fondo monetario internacional, México, D.F. 2000.
- FAO. (2000). *Herramientas para la Comunidad: Conceptos, métodos y herramientas para el diagnóstico, seguimiento y la evaluación participativos en el desarrollo forestal comunitario*, Davis Case. Roma.
- FAO. (2001). *Los bosques al servicio del desarrollo, (organización de las naciones unidas para la agricultura y la alimentación).* Italia.15pp.
- Gara Ayala, Máximo Sabino. (2009). *Metodología de la Investigación Científica.* Gran Enciclopedia de Ciencias de la vida y del ambiente.
- Grupo Promotor de Tierras Comunales. (2009). *Estrategia nacional para el manejo y conservación de recursos naturales en tierras comunales*, CONAP. Guatemala. 84PP.
- Reyes Ponce, Agustín. (2004). *Administración moderna*, Limusa Noriega Editores, México.
- Reis Paulo. (2007). *Evaluación del desempeño*, Ediciones Profesionales, Madrid.
- Trejos, Solórzano, J.D.(2000) *La Microempresa en Guatemala: Importancia y características a finales de los noventa.* Guatemala, trabajo realizado para PROMICRO/OIT.

- Universidad Panamericana, *Manual de Estilo de Trabajos Académicos*. Instituto de Investigaciones Sociales. Guatemala, abril 2006.
- Universidad Panamericana. *Guía de Estudios PED*.
- <http://definicion.de/ambiente/#ixzz2CytAWPvr>

Anexos

Anexo 1

Instrumento uno: Evaluación de objetivos, metas e indicadores de POA 2011 por unidad estratégica.

Objetivo: El instrumento 1 del sistema de monitoreo y evaluación, busca valorar el grado de cumplimiento de las metas estratégicas, los impactos de las acciones y las principales dificultades de incumplimiento de los indicadores planificados de la federación de asociaciones forestales comunitarias de Guatemala “Siempre Verde”. Se busca evaluar en primera instancia los objetivos, las metas e indicadores planteados en el POA 2011 de cada unidad estratégica, que deberá ser llenado por los directores de cada unidad con el apoyo de los técnicos vinculados a la unidad.

Nombre de la unidad				
Nombre y cargo del responsable (s):				
Objetivo de la Unidad:				
Resultados 2011	Indicadores 2011	Descripción de avances de indicadores	Nivel de avance (%)	Causas por retraso de cumplimiento de indicadores/ productos
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. En cada unidad se tienen planificado los resultados que se esperan al final de ejecución del mismo, en la primera columna de este informe sólo se copian los resultados tal como están enunciados en el POA de la unidad.
2. En algunas Unidades para alcanzar los resultados se planifican indicadores por ejemplo: (Aumento del 20% en membresía de la FAFCG” Siempre Verde” (de 30 a 36 organizaciones miembros); pero en otras unidades se planifican productos por

ejemplo: (10 planes operativos diseñados de manera conjunta con directivos de 10 organizaciones afiliadas a la FAFCG “Siempre Verde”).

3. Responder y describir de forma breve, clara y concisa sobre los avances de los indicadores establecidos en el POA 2011 para la unidad. Es importante clarificar los indicadores alcanzados en el periodo, en función de los resultados.
4. Derivado de los avances narrativos en la columna 3 contra la columna 2, cuantifique en % el avance de los mismos.
5. Enunciar las causas por retraso en el cumplimiento de los indicadores para cada unidad, que es responsabilidad de los coordinadores de unidad y los colaboradores, que puede ser por situaciones fuera del alcance del responsable o bien por debilidad interna y propia de los responsables, para ello es importante la autocrítica en esta columna, justificar y aclarar cómo deben de ser.

Anexo 2

Instrumento dos: Matriz de evaluación de proyectos 2011.

Objetivo: El instrumento 2 del sistema de monitoreo y evaluación, busca valorar en nivel de cumplimiento de los resultados de las actividades consideradas en cada proyecto que ejecuta en la actualidad la FAFCG “Siempre Verde”. Para ello cada coordinador de proyecto deberá de llenar los enunciados del presente cuadro, solicitar concreción y visión global en cada una de las actividades contempladas, sin detallar una por una las acciones.

Nombre del proyecto:				
Nombre y cargo del responsable:				
Objetivo general del proyecto:				
Unidad (es) a las que se vincula:				
Resultados Esperados	Indicadores / Productos planificados en el Proyecto	Descripción de avances de indicadores / productos	Nivel de avance (%)	Causas Por retraso de cumplimiento de indicadores / productos
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

1. En cada proyecto se tienen planificado los resultados que se esperan al final de ejecución del mismo, en la primera columna de este informe sólo se copian los resultados en orden cronológico tal como está en la propuesta y/o convenio con el Cooperante.

2. En algunos proyectos para alcanzar los resultados se planifican indicadores por ejemplo: (Aumento del 20% en membresía de la federación (de 30 a 35 organizaciones miembros); pero en otros proyectos se planifican productos por ejemplo: (5 sistematizaciones de casos de gestión colectiva de recursos naturales en tierras comunales); de tal forma depende de la planificación en cada proyecto igual que los resultados en la segunda columna de este informe sólo se copia los indicadores o productos en orden cronológico tal como está en la propuesta y/o convenio con el Cooperante.
3. Responder y describir de forma breve, clara y concisa sobre los avances de los indicadores y/o productos planificados en el proyecto ante el Cooperante.
4. Derivado de los avances narrativos en la columna 3 contra la columna 2, cuantifique en % el avance de los mismos.
5. Las causas por retraso en el cumplimiento de los indicadores y/o productos es responsabilidad del Coordinador y/o Director de cada Proyecto que puede ser por situaciones fuera del alcance del responsable o bien por debilidad interna y propia del responsables, para ello es importante la autocrítica en esta columna, justificar y aclarar cómo deben de ser.

Anexo 3

Instrumento tres: Guía de entrevista a los coordinadores de proyectos.

Objetivo: La presente guía estructurada sirve al entrevistador para recoger información que no se encuentra sistematizada por la FAFCG “Siempre Verde” sujeto del presente estudio de investigación y se aplica a los coordinadores de proyectos por las múltiples actividades que realizan en las comunidades afiliadas a la entidad donde tiene injerencia cada uno de los proyectos, la misma está estructurada de forma abierta para que el investigador recoja la información necesaria y pertinente.

1.	El proyecto ha contribuido a resolver los problemas de las comunidades afiliadas. (Cuales son los principales aportes).
2.	Los beneficios recibidos por los beneficiarios son los que se habían propuesto o son otros no previstos.
3.	Desde su percepción los beneficiarios están satisfechos.
4.	Los beneficiarios han experimentado un mejoramiento significativo en su condición inicial, como consecuencia del proyecto.
5.	El POA de proyecto planteado para el año fue realista (es decir, un plan alcanzable acorde a las capacidades institucionales).