



FEDERACIÓN NACIONAL DE CULTIVADORES DE PALMA DE ACEITE (FEDEPALMA)
BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL

EVALUACIÓN FINAL

PROYECTO “CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD EN ZONAS DE CULTIVOS DE PALMA EN COLOMBIA”

**GEFSEC ID: 4113
GEF Agency ID: CO-X1011
BID N°: ATN/FM-13216-CO**

**Área Focal del GEF: Biodiversidad
GEF-5 Strategic program(s): BD-SP5**

Entidades socias: Instituto Alexander von Humboldt (IAvH)
World Wildlife Fund (WWF)
Centro de Investigación en Palma de Aceite
(CENIPALMA)

**Evaluador:
Julio Guzmán**

**Coordinadores:
Juan Carlos Espinosa, FEDEPALMA
Rosario Gómez, FEDEPALMA
Fernando Balcázar, BID
Josué Ávila Murillo, BID**

Periodo de la Evaluación Final: 12-06-2018 a 12-11-2018

El contacto del evaluador es

JULIO GUZMÁN

 (+506) 8379-2116

julioantonioguzman@gmail.com

COLOMBIA

***PROYECTO “CONSERVACIÓN DE LA BIODIVERSIDAD
EN ZONAS DE CULTIVOS DE PALMA”***

EVALUACIÓN FINAL

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS	III
ÍNDICE DE ANEXOS	IV
LISTA DE ACRÓNIMOS	V
1 RESUMEN EJECUTIVO	VII
1.1 <i>Aspectos clave del enfoque y metodología de la evaluación</i>	vii
1.2 <i>Descripción del proyecto</i>	vii
1.3 <i>Resumen de calificaciones de la evaluación</i>	viii
1.4 <i>Principales hallazgos</i>	viii
1.4.1 <i>Análisis del diseño y ejecución</i>	viii
1.4.2 <i>Relevancia, Impacto, Efectividad y Eficiencia</i>	ix
1.4.3 <i>Sostenibilidad</i>	ix
1.5 <i>Resumen de las lecciones aprendidas, y recomendaciones</i>	xi
2 INFORMACIÓN BÁSICA	13
3 INTRODUCCIÓN	14
3.1 <i>Propósito de la evaluación</i>	14
3.2 <i>Alcance y metodología</i>	14
4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	16
5 HALLAZGOS	18
5.1 <i>Marco de resultados y riesgos identificados</i>	18
5.2 <i>Seguimiento y evaluación</i>	24
5.3 <i>Actores relevantes y coordinación de la aplicación por parte de FEDEPALMA, el BID y los socios</i>	25
5.4 <i>Relevancia</i>	26
5.4.1 <i>Alineamiento del proyecto con los problemas de desarrollo</i>	27
5.4.2 <i>Conexión del proyecto con la normativa legal nacional e internacional</i>	28
5.5 <i>Impacto</i>	30
5.5.1 <i>Indicadores de impacto/resultado del Proyecto:</i>	30
5.5.2 <i>Indicadores de resultado del Componente 1</i>	33
5.5.3 <i>Indicadores de resultado del Componente 2</i>	35
5.5.4 <i>Indicadores de resultado del Componente 3</i>	36
5.5.5 <i>Indicadores de resultado del Componente 4</i>	38
5.6 <i>Efectividad</i>	39
5.6.1 <i>Efectividad de los productos del componente 1</i>	39
5.6.2 <i>Efectividad de los productos del componente 2</i>	41
5.6.3 <i>Efectividad de los productos del componente 3</i>	42

5.6.4	Efectividad de los productos del componente 4	43
5.7	Eficiencia: comparación de logros físicos y presupuesto/ejecución	43
5.7.1	Sostenibilidad	47
6	LECCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	50
6.1	<i>Con respecto al diseño y relevancia</i>	50
6.2	<i>Con respecto a la efectividad y eficiencia</i>	51
6.3	<i>Con respecto al impacto y sostenibilidad</i>	53
7	BIBLIOGRAFÍA	54
8	ANEXOS	56

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1:	COSTO ESTIMADO DEL PROYECTO POR COMPONENTE (EN US\$).....	VII
CUADRO 2	RESUMEN DE LAS CALIFICACIONES DE LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	VIII
CUADRO 3:	LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES MÁS RELEVANTES	XI
CUADRO 4:	TABLA DE CLAVES DE CALIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN	15
CUADRO 5	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE IMPACTO/RESULTADO DEL PROYECTO	31
CUADRO 6	INGRESO DE PRODUCTORES TRATAMIENTO Y NÚCLEO.....	33
CUADRO 7	CUMPLIMIENTO DEL INDICADOR DE RESULTADO DEL COMPONENTE 1 (C1): PLANIFICACIÓN Y MANEJO AMBIENTALMENTE ADECUADO DE LOS SISTEMAS PALMEROS (US\$8,80 MILLONES)	34
CUADRO 8	DIFERENCIA EN EL PORCENTAJE DE CAMBIO DE COSTOS DE AGROQUÍMICOS ENTRE BENEFICIARIOS Y NO BENEFICIARIOS (US\$/HA/AÑO).....	35
CUADRO 9	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE RESULTADO DEL COMPONENTE 2 (C2): CONSERVACIÓN Y VALORACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES EN SISTEMAS PALMEROS (US\$4,56 MILLONES)	36
CUADRO 10	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE RESULTADO DEL COMPONENTE 3 (C3): USOS Y MERCADOS DIFERENCIADOS PARA PRODUCTOS QUE CONTRIBUYEN A LA BIODIVERSIDAD (US\$2,76 MILLONES)	37
CUADRO 11	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE RESULTADO DEL COMPONENTE 4 (C4): COMPONENTE 4. SEGUIMIENTO, COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS	38
CUADRO 12	COMPARACIÓN ENTRE EL PRESUPUESTO PLANIFICADO EN EL MOP Y EJECUTADO POR EL PROYECTO PPB COLOMBIA (AL 19 DE OCTUBRE DE 2018)	44
CUADRO 13	AGENDA DEL TRABAJO DE CAMPO Y PERSONAS/ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS, DEL 23 DE JULIO AL 2 DE AGOSTO DEL 201862	63
CUADRO 14	PERSONAS/ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS.....	63
CUADRO 15	RIESGOS GENERALES DEL PROYECTO Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN EN EL MANUAL DE OPERACIONES (PO).....	66
CUADRO 16	MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO ACTUALIZADA AL 2017 Y ACCIONES DE MITIGACIÓN IMPLEMENTADAS	69
CUADRO 17	INTERCAMBIO PRESUPUESTAL ENTRE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	72
CUADRO 18	ACTORES CLAVE DEL PROYECTO	74
CUADRO 19	IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE DESARROLLO QUE DIERON ORIGEN AL DISEÑO DEL PROYECTO.....	79
CUADRO 20	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE PRODUCTO DEL COMPONENTE 1 (C1): PLANIFICACIÓN Y MANEJO AMBIENTALMENTE ADECUADO DE LOS SISTEMAS PALMEROS	83
CUADRO 21	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE PRODUCTO DEL COMPONENTE 2 (C2): CONSERVACIÓN Y VALORACIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES EN SISTEMAS PALMEROS (US\$4,56 MILLONES)	84
CUADRO 22	CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE PRODUCTO DEL COMPONENTE 3 (C3): USOS Y MERCADOS DIFERENCIADOS PARA PRODUCTOS QUE CONTRIBUYEN A LA BIODIVERSIDAD (US\$2,76 MILLONES)	86
CUADRO 23	CUMPLIMIENTO DE INDICADORES DE PRODUCTO DEL COMPONENTE 4 (C4): SEGUIMIENTO, COMUNICACIÓN Y EVALUACIÓN DE IMPACTOS (US\$0,57 MILLONES)	86
CUADRO 24	FUENTES Y MONTOS DEL COFINANCIAMIENTO (AL 19 DE OCTUBRE DE 2018)	89

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS	57
ANEXO 2: AGENDA DEL TRABAJO DE CAMPO Y, LISTADO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS...	61
ANEXO 3: RIESGOS ANTICIPADOS EN EL MANUAL DE OPERACIONES DEL PROYECTO	65
ANEXO 4: MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO ACTUALIZADA Y CON COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN FINAL	68
ANEXO 5: INTERCAMBIO PRESUPUESTAL ENTRE LOS COMPONENTES DEL PROYECTO	71
ANEXO 6: ACTORES CLAVE DEL PROYECTO	73
ANEXO 7: CONVENIOS DE COOPERACIÓN FIRMADOS POR FEDEPALMA EN EL MARCO DE EJECUCIÓN DEL PPB	76
ANEXO 8: IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE DESARROLLO QUE DIERON ORIGEN AL DISEÑO DEL PROYECTO....	78
ANEXO 9: CUADROS DE CUMPLIMIENTO DE LOS INDICADORES DE PRODUCTO	82
ANEXO 10: FUENTES Y MONTOS DEL COFINANCIAMIENTO (AL 19 DE OCTUBRE DE 2018).....	88

LISTA DE ACRÓNIMOS

AAVC	Áreas de alto valor de conservación
AE	Agencia Ejecutora
AFOLU	Agricultura, Silvicultura y Uso del Suelo (Agriculture, Forestry and Land Use)
AI	Agencia Implementadora
AVC	Alto valor de conservación
BID/Banco	Banco Interamericano de Desarrollo
CC	Cambio Climático
CD	Comité Directivo
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
CONPES	Consejo Nacional de Política Económica y Social
COP	Reunión de las Partes
CT	Cooperación Técnica
CTA	Comité Técnico Asesor
EF	Evaluación Final
EMT	Evaluación de Medio Término
ECDDBC	Estrategia Colombiana de Desarrollo Bajo en Carbono
FMAM	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF por sus siglas en inglés)
FN	Fundación Natura
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environmental Facility)
GEI	Gases Efecto Invernadero
GHG	Gases Efecto Invernadero (Green House Gases)
GIZ	Agencia alemana para la Cooperación Internacional
GoCO	Gobierno de Colombia
HC	Huella de Carbono
INE/RND	División de Medio Ambiente, Desarrollo Rural y Administración de Riesgos por Desastres
LA	Lección aprendida o hallazgo
LULUCF	Uso de la tierra, Cambio en el uso de la tierra y Silvicultura (Land Use, Land Use Change and Forestry)
MADS	Ministerio del Ambiente y Desarrollo Sostenible (antes MAVDT)
MAVDT	Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial
MdE	Memorando de Entendimiento
M&E	Monitoreo y Evaluación (Monitoring and Evaluation)
MOP	Manual de Operaciones del Proyecto
MoU	(Memorando de Entendimiento (Memorandum of Understanding))
N.a.	No aplica
OE	Organismo Ejecutor
ONG	Organización no Gubernamental
PAC	Planes de Adquisiciones y Contrataciones
PDD	Documento de Diseño del Proyecto (Project Design Document) ep
PIF	Formato de Identificación del Proyecto (Project Identification Form)
PIR	Formato de Implementación del Proyecto (Project Implementation Report)
PMR	Informe de Monitoreo del Proyecto (Project Monitoring Report)
PO	Plan de Operaciones
POA	Plan Operativo Anual
PROYECTO	Proyecto “Conservación de la Biodiversidad en Zonas de Cultivos de Palma”
REDD	Reducción de Emisiones por Degradación y Deforestación
SyE	Seguimiento y Evaluación
SNNCM	Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología
TC	Toneladas de Carbono
tCO ₂ e	Toneladas de Carbono Equivalente
TdR	Términos de Referencia
TNC	The Nature Conservancy

WWF

World Wildlife Fund

1 RESUMEN EJECUTIVO

1.1 Aspectos clave del enfoque y metodología de la evaluación

El Proyecto tuvo como objetivo “contribuir a la conservación de la biodiversidad y a un manejo sostenible de los sistemas palmeros, mediante una mejor planificación y adopción de prácticas agroecológicas en zonas de expansión de la actividad palmera”.

La metodología fue diseñada para ser lo más inclusiva posible y la evaluación siguió un enfoque que priorizó la participación de diferentes actores que han sido parte del proyecto. Para la evaluación se utilizaron los siguientes métodos de recolección y análisis de datos: i) revisión de la documentación; ii) entrevistas semi-estructuradas (presenciales y virtuales), (iii) cuestionarios y; (iv) presentación de los resultados preliminares.

La evaluación consta de cinco dimensiones: relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad. La descripción de cada uno de los puntajes analizados se encuentra en el Cuadro 4.

1.2 Descripción del proyecto

El proyecto estuvo estructurado en cuatro componentes, a saber:

Componente 1: *Planificación y manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros (US\$8,80 millones).*

Componente 2: *Conservación y valorización de servicios ambientales en sistemas palmeros (US\$4,56 millones).*

Componente 3: *Usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad (US\$2,76 millones).*

Componente 4: *Seguimiento, comunicación y evaluación de impactos (US\$0,57 millones).*

Los costos estimados del proyecto por componente se muestran en el Cuadro 1.

Cuadro 1: Costo estimado del proyecto por componente (en US\$)

CATEGORÍA	BID GEF	LOCAL	TOTAL
1. Planificación y Manejo Ambientalmente Adecuado de los Sistemas Palmeros	1,170	7,644	8,814
2. Conservación y Valoración de Servicios Ambientales en Sistemas Palmeros	1,413	3,151	4,564
3. Usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la agrobiodiversidad	693	2,069	2,762
4. Seguimiento, comunicación y evaluación de impactos	549	28	577
Coordinación, Administración del Proyecto	385	1,438	1,823
Auditoría	40	-	40
TOTAL	4,250	14,330	18,580

Fuente: BID 2012.

1.3 **Resumen de calificaciones de la evaluación**

La Evaluación Final (EF) tiene como objetivo proporcionar una revisión independiente y en profundidad de los logros alcanzados de la implementación del proyecto. La EF se realiza según las pautas, normas y procedimientos establecidos por el BID y el FMAM, según se establece en la Guía para Agencias del FMAM para llevar a cabo *Evaluaciones Finales* (“*Guidelines for GEF Agencies conducting Terminal Evaluations*”, “*GEF Evaluation Office Ethical Guidelines*”).

A continuación, se presenta la calificación de las diferentes dimensiones analizadas, según lo establecido en los TdR (la tabla de las claves de la evaluación se presenta en el Cuadro 4).

Cuadro 2 Resumen de las calificaciones de la evaluación del proyecto

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	CALIFICACIÓN
Relevancia	Altamente satisfactorio (AS)
Impacto	Moderadamente satisfactorio (MS)
Efectividad	Moderadamente satisfactorio (MS)
Eficiencia	Moderadamente insatisfactorio (MI)
Sostenibilidad	Moderadamente probable (MP)

Nota: Entre mayor sea el número en el rango mejor es la calificación.

Fuente: Formato GEF 2008, con resultados de la evaluación 2018.

1.4 **Principales hallazgos**

1.4.1 **Análisis del diseño y ejecución**

El marco (matriz) de resultados presentó una lógica vertical: los indicadores respondían a los resultados y productos, los resultados y productos a los componentes y los componentes al objetivo. Los objetivos, componentes, resultados, productos e indicadores a cumplir eran ambiciosos, pero al fin factibles; sin embargo, hasta cierto punto poco claros y en algunos casos excluyentes. Además, tanto los componentes como los resultados respondían y tenían conexión con los problemas de desarrollo identificados en la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable (PFNR), lo cual fue confirmado por medio de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

Sin embargo, los objetivos eran muy ambiciosos y presentaron algunas inconsistencias, las cuales se explican a continuación:

- *El “apoyo en la definición de zonas aptas para el cultivo de la palma dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad del cultivo” del C1 estuvo descrito de manera muy general, sin especificar un abordaje claro de cómo llevarlo a cabo, con los socios del proyecto y las entidades de Gobierno.*
- *El análisis de impacto detallado en el C4 no es compatible con el establecimiento de corredores de conservación para la conectividad ecosistémica del C1. Adicionalmente, la escogencia aleatoria de las fincas productoras de palma participantes no aseguraba su interés y compromiso para implementar las actividades propuestas por el proyecto.*
- *Se asumió lo siguiente:*

- *Que los palmeros deberían o podrían recibir incentivos o compensaciones por los servicios ecosistémicos de las fincas de palma; cuando en realidad, los cultivadores de palma son usuarios netos de estos servicios.*
- *Que podrían generar cadenas de valor de productos de la biodiversidad, cuando en realidad, estas actividades no están dentro de su “core business” o presentan un atractivo financiero para los productores.*

1.4.2 Relevancia, Impacto, Efectividad y Eficiencia

El diseño del presente proyecto cumplió con la normativa legal y políticas tanto del país beneficiario, como de la Agencia Implementadora (AI) y FMAM, a saber, las siguientes:

- *El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014 definió cinco motores para el crecimiento y la generación de empleo; que incluían la agricultura, priorizando al sector palmero para aumentar la productividad y competitividad.*
- *En cumplimiento del artículo 6 del Convenio sobre la Diversidad Biológica, este proyecto contribuyó a la incorporación de consideraciones de biodiversidad en los planes y programas del sector.*
- *Con el BID, la operación estaba incluida en el Documento Programa de País 2012, los resultados esperados del proyecto contribuyeron al indicador “número de productos certificados por programas ambientales”.*
- *El proyecto contribuyó al objetivo 2 de la Estrategia Focal de Biodiversidad del FMAM-4, que buscaba incorporar consideraciones de biodiversidad en paisajes productivos.*

Los indicadores de impacto/resultado no necesariamente fueron SMART¹ específicos, medibles o mesurables (se establecieron metas), no todos asequibles, pertinentes ya que respondieron a los problemas de desarrollo (y en la lógica vertical a los componentes y productos) y limitados al tiempo de la cooperación técnica (CT). El proyecto tuvo impactos muy positivos, debido a que logró calar en un gremio para el que la biodiversidad y sostenibilidad no era parte de su “core business”, sino más bien un aumento de la productividad; sin embargo, ya venía desarrollándose una mentalidad dirigida hacia la certificación RSPO, que terminó de afianzarse con la colaboración del proyecto y los efectos de las actividades relacionadas con el uso de los servicios ecosistémicos. Sin embargo, el proyecto tuvo algunas deficiencias en el logro de los indicadores, sin que se ajustara adecuadamente la matriz de resultados.

En cuanto a la eficiencia, el proyecto utilizó en su totalidad todos los recursos financieros del FMAM, a pesar de no lograr todos los productos previstos y no contemplar la posibilidad de reemplazarlos (los que no se podían alcanzar) por otros más acordes con los cambios en el contexto.

1.4.3 Sostenibilidad

FEDEPALMA y CENIPALMA, como consecuencia de este proyecto, se convencieron de actuar como promotores de cambio asertivos, en cuanto a desarrollar los cultivos de palma sostenible en equilibrio con la biodiversidad, debido a su influencia en los núcleos palmeros y sus proveedores, tanto así que durante el último Congreso Palmero de Colombia se lanzó la estrategia de producción de palma sostenible.

La principal herramienta para la sostenibilidad son la extensión, por ejemplo, CENIPALMA tiene contratados tres extensionistas ambientales (uno por cada una de las principales zonas

¹ SMART, por sus siglas en inglés: específico, medible, asequible, pertinente y limitado en el tiempo.

palmeras del país), que trabajarán articuladamente en el Departamento Ambiental de FEDEPALMA, lo cual es un primer paso para que estas temáticas y lecciones aprendidas lleguen a los productores de palma. Adicionalmente, el Programa Nacional de Aceite de Palma Sostenible, en el cual se buscará tener socios y aliados, así como financiamiento nacional e internacional para promover la adopción de prácticas de sostenibilidad incluyendo lo promovido por el PPB.

El proyecto diseñó una serie de productos, entre ellas una herramienta pedagógica (juego) que las UAATAS de núcleos beneficiarios pueden utilizar en jornadas de capacitación a los productores de palma. Además, la información generada por el proyecto ha sido incluida en diferentes piezas de comunicación (presentaciones, documentos) para socializar los resultados a diferentes audiencias (foros regionales y nacional de productores, Comités de Competitividad, Instituciones, Donantes y Banca).

También con recursos de contrapartida de FEDEPALMA se avanza en la generación de la sistematización de lo generado en el componente de planificación, para su entrega a núcleos beneficiarios y por ende a sus asociados/productores.

Se generó una Visión Integral de Conservación en Paisajes Palmeros Biodiversos con los entes territoriales de CORPAMAG, CORPOCESAR, Parques Nacionales Naturales en subregión norte y las Secretarías de Agricultura y Ambiente, CORMACARENA, CORPORINOQUIA, Parques Nacionales Naturales y SIRAP (Sistemas Regionales de Áreas Protegidas) Orinoquia región oriental, las cuales se espera que generen una concienciación general en el sector palmero local.

La sostenibilidad ecológica de este proyecto se da por medio del aumento de los parches de bosque y la mayor cobertura vegetal que se está promoviendo en las inmediaciones y dentro de las fincas palmeras.

En el marco del programa de certificación RSPO se estará verificando la conservación de estas áreas en su proceso de monitoreo. Además, FEDEPALMA realizará alianzas con las universidades de regiones palmeras, para realizar un monitoreo de biodiversidad en donde se hayan identificado AAVC, con el fin de establecer estrategias para su conservación.

Algunas de las actividades que realiza el proyecto, podrán continuar con financiamiento una vez finalice sus actividades, a saber:

1. *En el Componente 1, la UPRA, con recursos gubernamentales, ha venido generando información para determinar áreas de expansión agrícola y palmera.*
2. *En el Componente 2 el proyecto generó concienciación en el sector palmero acerca de los beneficios económicos, sociales y ambientales de las AAVC y los servicios ecosistémicos.*
3. *En el Componente 3, los palmicultores beneficiarios han desarrollado capacidades para desarrollar un cultivo de palma sostenible.*
4. *En el Componente 4, FEDEPALMA y CENIPALMA están desarrollando procesos de comunicación y divulgación que buscan alcanzar una palmicultura sostenible.*

Al final el Plan Finca se articuló en una estrategia del programa de extensión de CENIPALMA, con lo cual se establecerán fincas tipo, para que sean modelo de mejores prácticas productivas, ambientales y sociales y, incluyendo muchas de las mejores prácticas promovidas por el PPB.

FEDEPALMA y CENIPALMA seguirán trabajando en el tema de análisis costo-beneficio de la implementación de prácticas de sostenibilidad y sus beneficios, con el fin de complementar la

promoción de estas actividades dentro del marco del Programa Nacional de Aceite de Palma Sostenible.

1.5 *Resumen de las lecciones aprendidas, y recomendaciones*

A continuación, se presenta un resumen de lecciones aprendidas y recomendaciones más relevantes

Cuadro 3: Lecciones aprendidas y recomendaciones más relevantes

LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN
Los proyectos de conservación de la biodiversidad en actividades productivas, tienen una incidencia muy alta en la concienciación de la población, de los productores y del gremio correspondiente acerca de los beneficios de la sostenibilidad a nivel local, regional y global.	Se debe promover la realización de este tipo de proyectos en otras actividades productivas, especialmente las más cuestionadas en términos ambientales, con el fin de promover la sostenibilidad del espacio agrícola.
La vinculación de las instituciones públicas de zonas aptas para la agricultura dentro del ordenamiento territorial alinea y brinda legitimidad al proceso	Las entidades identificadas en los documentos de diseño deben incluirse en la implementación del proyecto
Los socios del proyecto deben tener claro su rol, deberes y limitaciones, antes de firmar un convenio	La AI debe asegurarse de que los socios del proyecto entiendan claramente sus deberes y obligaciones para promover su adecuada apropiación
Hay que tener mucho cuidado con el uso de un diseño experimental en este tipo de proyectos y realizar los cambios correspondientes a la matriz de resultados en el momento adecuado	Es necesario explorar otras formas alternativas de realizar una evaluación de impacto de este tipo de proyectos y no utilizar un diseño experimental al azar que limitó e impidió cumplir con los objetivos propuestos
Los cambios formales con la aprobación de la AI en la matriz de resultados son indispensables ante cambios en el contexto del proyecto	Los cambios en la matriz de resultados deben ser propuestos de manera asertiva y formalmente aprobados
La rotación de personal se debe reducir al mínimo, especialmente con una política de remuneraciones adecuada y ajustada al presupuesto	Es indispensable que la AE cuente con las políticas adecuadas para incentivar a los buenos profesionales y realizar los cambios en un tiempo adecuado cuando éstos no se adaptan a los requerimientos
Los procesos de adquisiciones, compras y reportes financieros de este tipo de proyectos son complejos y deben agilizarse para disminuir los riesgos	La AI debería incluir más fuertemente en su plan de operaciones, la capacitación y acompañamiento de los funcionarios administrativos a cargo de los procesos financieros del proyecto
Es fundamental que los productos elaborados en los proyectos con recursos del FMAM sean públicos	Todos los productos alcanzados en este tipo de proyectos deberían estar publicados en la WEB, con el fin de promover el uso público de la información generada
Se logran sinergias y se puede hacer un uso más eficiente de los “escasos recursos” de un proyecto, por medio de la identificación de iniciativas - acuerdos con las metas que se diseñó alcanzar -, que ya estén en proceso y se puedan finalizar y/o escalar con instituciones clave a nivel local, regional y nacional	Se debe desarrollar una estrategia de generación de sinergias con otros actores institucionales, proyectos e iniciativas, para lo cual es necesario hacer un mapeo y diseñar una estructura de coordinación, con el fin de brindar continuidad en el logro de los objetivos

LECCIÓN APRENDIDA	RECOMENDACIÓN
La sostenibilidad ecológica no sólo depende de la identificación de AAVC. Lo relevante es crear espacios de diálogo para propiciar la conservación de los recursos naturales a nivel local	Es de suma importancia continuar con los procesos de participación desarrollados por el PPB y FEDEPALMA
La estrategia de conservación de la biodiversidad, debe tomar en cuenta la participación de y el efecto sobre las mujeres y jóvenes de los actores relevantes	Es necesario mejorar el tema de comunicación para llegar de manera más eficiente a las mujeres y los jóvenes en las comunidades

2 INFORMACIÓN BÁSICA

En US\$

Número de proyecto BID: **ATN/FM-13216-CO**; GEFSEC ID: **4113**; Número de proyecto FMAM: **CO-X1011**
Título: Proyecto “**Conservación de la Biodiversidad en Zonas de Cultivos de Palma**”
Financiamiento no Reembolsable: ATN/FM-13216-CO
País: Colombia
Beneficiario: Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA)
Sector/Subsector: Programas Ambientales

Fecha de Aprobación Directorio: 19/04/2012
Fecha de Elegibilidad primer desembolso: 22/04/2013

Monto Convenio de Financiamiento No Reembolsable de Inversiones
Monto original: 4.250.000 (Donación del Fondo para el Medio Ambiente Mundial - GEF)
Monto actual 4.250.000
Contrapartida²: 14.330.000
Costo total del proyecto: 18.580.000

Meses de ejecución
Desde aprobación: 60
Desde efectividad del convenio de Financiamiento No Reembolsable de Inversiones: 56

Periodos de desembolso
Fecha original de desembolso final: 19/07/2017
Fecha actual de desembolso final: 19/10/2018
Extensión acumulativa (meses): 15 meses
Extensión especial (meses): N/A
Desembolsos
Monto total de desembolsos a la fecha: 4.250.000
Contrapartida registrada a la Fecha: US\$11.109.559

² Para efecto del FMAM contrapartida es lo mismo que cofinanciamiento.

3 INTRODUCCIÓN

3.1 Propósito de la evaluación

Las evaluaciones finales (EF) brindan una explicación independiente, integral y sistemática del desempeño al final del ciclo del proyecto. Estas consideran la totalidad del esfuerzo, desde el diseño del proyecto hasta su aplicación y conclusión; también tienen en cuenta la probabilidad de sostenibilidad y los posibles impactos. Está concebida para identificar problemas en el diseño del proyecto, evaluar la consecución de los objetivos, identificar y documentar lecciones aprendidas, así como proporcionar recomendaciones sobre acciones específicas que deban realizarse para mejorar la ejecución de otros proyectos. Con esta evaluación existe la oportunidad de conocer y tener indicios sobre el éxito o fracaso del proyecto.

3.2 Alcance y metodología

La EF se realiza según las pautas, normas y procedimientos establecidos en la *Guía para Agencias del FMAM para llevar a cabo Evaluaciones Finales* (“*Guidelines for GEF Agencies conducting Terminal Evaluations*”, “*GEF Evaluation Office Ethical Guidelines*”).

La evaluación utiliza los criterios de *relevancia, efectividad, eficiencia, sostenibilidad e impacto*. Las preguntas generales de la evaluación se presentan a continuación. Con éstas se redactó una serie de preguntas que cubren a profundidad cada uno de estos criterios incluidos en estos TdR (Anexo 1).

- **Relevancia:** ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?
- **Efectividad:** ¿En qué medida se han logrado los resultados y objetivos previstos del proyecto?
- **Eficiencia:** ¿El proyecto se implementó de manera eficiente, de conformidad con las normas y los estándares nacionales e internacionales?
- **Sostenibilidad:** ¿En qué medida hay riesgos financieros, institucionales, socioeconómicos o ambientales para sostener los resultados del proyecto a largo plazo?
- **Impacto:** ¿Hay indicios de que el proyecto haya contribuido a aumentar la biodiversidad o reducir las emisiones de carbono, o que haya permitido avanzar hacia esos resultados?

La evaluación debe proporcionar información basada en evidencia creíble, confiable y útil. La evaluación sigue un enfoque participativo y consultivo que asegura la participación estrecha con funcionarios de gobierno, en particular el punto focal operativo del FMAM, la Oficina en el País del BID, el equipo del proyecto, el Asesor Técnico Regional del FMAM/BID e interesados clave (Anexo 2). Se realizó una misión, en la que visitó la oficina del proyecto y otros actores clave en Bogotá, Villavicencio y Santa Marta.

Las dimensiones anteriormente descritas fueron valoradas, de acuerdo con el criterio del evaluador, utilizando las claves de calificación de la “*Guía de las Agencias del FMAM para realizar evaluaciones finales*”, la cual se presenta en el Cuadro 4.

Cuadro 4: Tabla de claves de calificación de la evaluación

CALIFICACIONES DE RELEVANCIA, EFECTIVIDAD, EFICIENCIA, E IMPACTO	CALIFICACIONES DE SOSTENIBILIDAD (Y RIESGO³)
6: Altamente satisfactorio (AS): no presentó deficiencias	4. Probable (P): Riesgos insignificantes para la sostenibilidad.
5: Satisfactorio (S): deficiencias menores	
4: Moderadamente satisfactorio (MS): deficiencias moderadas	3. Moderadamente probable (MP): riesgos moderados
3. Moderadamente insatisfactorio (MI): deficiencias importantes	
2. Insatisfactorio (I): deficiencias importantes	2. Moderadamente improbable (Mip): Riesgos significativos.
1. Altamente insatisfactorio (AI): deficiencias graves	1. Improbable (Ip): Riesgos graves.

Fuente: Adaptado de GEF 2008.

³ El riesgo se lee contrario a la sostenibilidad; así, un riesgo improbable es el de menos riesgos.

4 DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El Proyecto tuvo como objetivo “Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a un manejo sostenible de los sistemas palmeros, mediante una mejor planificación y adopción de prácticas agroecológicas en zonas de expansión de la actividad palmera”, mediante las acciones que se pudieron desplegar con base en los siguientes componentes (BID 2012):

“Componente 1: Planificación y manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros (US\$8,80 millones). Este componente busca abordar el problema del desconocimiento existente entre los palmicultores sobre la importancia de la conservación y un manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros. Para esto, el componente busca generar información y herramientas que faciliten la planificación de la expansión del cultivo considerando los valores de la biodiversidad y los servicios ambientales. También apoyará la disseminación y adopción de prácticas agrícolas de bajo impacto ambiental. El componente comprende: (i) apoyo en la definición de zonas aptas para el cultivo de la palma dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad del cultivo; (ii) creación de un programa de extensión y socialización sobre características ecológicas de las áreas de expansión, zonificación y herramientas de planificación; (iii) diseño e implementación de planes de conversión a prácticas agrícolas ambientalmente adecuadas para el manejo de tierras, suelo, plagas y control biológico; y (iv) apoyo en la adopción de intervenciones específicas que generen conectividad biológica de los paisajes palmeros, tales como la implementación de barreras ribereñas, cercas vivas, y la definición de corredores de conservación para generar conectividad ecológica del paisaje. Estas acciones serán implementadas mediante el fortalecimiento de los servicios de extensión del sector palmero, en coordinación con las UAATAS.”

“Componente 2 Conservación y valorización de servicios ambientales en sistemas palmeros (US\$4,56 millones). Este componente busca contribuir con la valoración económica de los servicios provistos por los ecosistemas en áreas de cultivo y expansión palmera. Para esto, apoyará el análisis para la conceptualización y la definición de incentivos económicos para la conservación de las AAVC. El componente financiará: (i) identificación de las AAVC y desarrollo de planes de manejo para su protección y restauración; (ii) estudios de costo beneficio asociados a la provisión de los servicios ambientales asociados con los sistemas palmeros y las AAVC en zonas de cultivo y expansión; y (iii) desarrollo de esquemas de compensación por conservación mediante pago por servicios ambientales. Se financiarán actividades de fortalecimiento de los servicios de extensión palmeros (capacitaciones y aprendizaje experimental) que acompañen las actividades de este componente.”

“Componente 3: Usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad (US\$2,76 millones). Este componente busca desarrollar capacidad para facilitar el acceso de los palmicultores a mercados diferenciados mediante la implementación de criterios de sostenibilidad ambiental en las prácticas de manejo y expansión del cultivo (e.g. estándares de certificación de RSPO o Rainforest Alliance). Además, se apoyará la promoción y comercialización de productos de la agrobiodiversidad como una estrategia para contribuir al manejo integrado de los sistemas palmeros, la seguridad alimentaria local y el incremento en los ingresos de los pequeños productores. Estas acciones generarán capacidad en el gremio palmero para promover la adopción de prácticas conducentes al cumplimiento de esquemas internacionales de certificación. El componente financiará: (i) análisis de oportunidades sobre biodiversidad y acceso a mercados diferenciados; (ii) diagnósticos y planes de acción para acceder a certificaciones de sostenibilidad ambiental, en especial la RSPO por su relevancia internacional; y (iii) programa de extensión sobre agrobiodiversidad y acce-

so a mercados diferenciados, mediante el fortalecimiento de los servicios de extensión, las UAATAS y otros actores sectoriales (e.g. Corporaciones Autónomas Regionales, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural).”

“Componente 4: Seguimiento, comunicación y evaluación de impactos (US\$0,57 millones). Este componente busca reducir la brecha de conocimiento existente sobre la efectividad en el desarrollo de este tipo de intervenciones, a través de una evaluación de impacto que identifique el efecto del proyecto en varios indicadores de interés. También incluye la creación e implementación de una estrategia de divulgación y capacitación introductoria a núcleos palmeros interesados en las lecciones aprendidas al finalizar el proyecto. Esta estrategia fortalecerá las acciones transversales de extensión y fortalecimiento de capacidades, así como la replicabilidad de lecciones aprendidas. Este componente financiará: (i) la evaluación de impacto y resultados; (ii) el análisis de desempeño del proyecto; y (iii) la estrategia de divulgación y capacitación introductoria a nuevos núcleos palmeros mencionada.”

Modelo De Ejecución

“El Organismo Ejecutor del Proyecto es la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA), a través de la Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP), en su calidad de instancia de coordinación técnica y administrativa. FEDEPALMA será responsable por la administración del proyecto, incluyendo manejo de instrumentos de planificación, manejo financiero y contable, procesos de adquisiciones y contrataciones y elaboración de informes de avance del proyecto. Sus responsabilidades específicas incluyen: (i) abrir cuentas separadas para administrar los fondos del proyecto; (ii) preparar y enviar las solicitudes de desembolso al Banco, con la documentación de respaldo de los gastos elegibles; (iii) asegurar la calidad de los procesos de adquisiciones y contrataciones; (iv) verificar la calidad de los bienes y servicios provistos por los contratistas y hacer los pagos; (v) preparar los informes de avance; (vi) asegurar el cumplimiento de las condiciones del convenio que se firmará con el Banco, para lograr los resultados esperados y (vii) asegurar la contrapartida local.”

Su “función principal será la implementación de las acciones planificadas y comprendidas dentro del Marco de Resultados del Proyecto. FEDEPALMA deberá también establecer alianzas con las Entidades Socias del Proyecto, que son: el Instituto Alexander von Humboldt (IAvH), WWF Oficina Regional Amazonas Norte y Choco-Darién y CENIPALMA, para la co-ejecución de los componentes técnicos del proyecto y asegurar su co-financiamiento. Dichas instituciones serán parte del Comité Directivo del Proyecto. A su vez, se firmarán acuerdos de cooperación entre FEDEPALMA y las Entidades Socias, conforme a lo establecido en el Convenio de Cooperación firmado entre FEDEPALMA y el BID.

Adicionalmente se tendrán como Entidades Cooperantes y vinculadas estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto, las siguientes: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), cuatro autoridades ambientales regionales (CORMACARENA, CORPORAQUÍA, CORPOCESAR Y CORPAMAG), y los seis núcleos palmeros beneficiarios.”

5 HALLAZGOS

5.1 Marco de resultados y riesgos identificados

En el diseño

El marco (matriz) de resultados presentó una lógica vertical: los indicadores respondían a los resultados y productos, los resultados y productos a los componentes y los componentes al objetivo. Los objetivos, componentes, resultados, productos e indicadores a cumplir eran ambiciosos, pero al fin factibles; sin embargo, hasta cierto punto poco claros y en algunos casos excluyentes (aleatorización y corredores biológicos). Además, tanto los componentes como los resultados respondían y tenían conexión con los problemas de desarrollo identificados en la Propuesta de Financiamiento No Reembolsable (PFNR), lo cual fue confirmado por medio de las entrevistas realizadas durante el trabajo de campo.

El proyecto buscaba contribuir a la identificación, protección y restauración de áreas de alto valor para la conservación (AAVC) y un manejo sostenible de los agroecosistemas palmeros, mediante una mejor planificación y la adopción de prácticas agroecológicas en zonas de expansión de la actividad palmera. La idea del Componente 1 era planificar para realizar la expansión del cultivo con criterios agroecológicos; mientras que el Componente 2 buscaba la valoración y conservación de los servicios ambientales en los sistemas palmeros. El Componente 3 buscaba facilitar el acceso de los palmicultores a mercados diferenciados, por medio de la certificación RSPO (o Rainforest Alliance) y la comercialización de productos de la agrobiodiversidad, como una estrategia para contribuir al manejo integrado de los sistemas palmeros, la seguridad alimentaria local y el incremento en los ingresos de los pequeños productores. Finalmente, el Componente 4 buscaba reducir la brecha de conocimiento existente sobre la efectividad en el desarrollo de este tipo de intervenciones, a través de una evaluación de impacto que identificara el efecto del proyecto en varios indicadores de interés (Matriz de Resultados). También incluyó la creación e implementación de una estrategia de divulgación y capacitación introductoria a núcleos palmeros interesados en las lecciones aprendidas al finalizar el proyecto.

Los riesgos identificados en el DCC fueron lógicos y coherentes con los problemas de desarrollo y un insumo importante para determinar las actividades a desarrollar por el proyecto (Anexo 3).

En la ejecución

Los objetivos del proyecto eran muy ambiciosos y durante la ejecución se presentaron algunas inconsistencias, las cuales se explican a continuación:

- *El “apoyo en la definición de zonas aptas para el cultivo de la palma dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad del cultivo” del C1 estuvo descrito de manera muy general, sin especificar un abordaje claro de cómo llevarlo a cabo, con los socios del proyecto y las entidades de Gobierno, tanto así que, según las opiniones de la mayoría de los entrevistados con conocimiento en el tema, los cambios de coordinadores del proyecto suscitaban cambios de criterios de cómo lograr los objetivos propuestos. Sin embargo, según el Líder Ambiental de FEDEPALMA, muchos de estos cambios obedecieron a la adaptación del proyecto a cambios normativos en temas de planificación sectorial hasta mediados del año 2018, lo que retrasó los productos finales de este componente y la publicación de las orientaciones para la*

planificación de nuevos proyectos palmeros, la cual será realizada con recursos propios de FEDEPALMA.

- *El análisis de impacto detallado en el C4 no era compatible con el establecimiento de corredores de conservación para la conectividad ecosistémica del C1: el primero fue diseñado de manera tal que los beneficiarios se escogiesen de manera aleatoria⁴ y el establecimiento de los corredores de conservación responden a la realidad presente en el campo (análisis multivariable cartográfico), que incluye una variedad de actividades productivas en un espacio determinado y no sólo palma. Adicionalmente, la escogencia aleatoria de las fincas participantes no aseguraba el interés y compromiso de las seleccionadas para implementar las actividades propuestas por el proyecto.*
- *Se propuso lo siguiente, que el diagnóstico probó inviable y no se hicieron formalmente las correcciones necesarias en la matriz de resultados, cambiando los productos que no se podían lograr, por otros que contribuyeran a la sostenibilidad de la producción de palma:*
 - *Que los palmeros deberían o podrían recibir incentivos o compensaciones por los servicios ecosistémicos de las fincas de palma; cuando en realidad, los cultivadores de palma son usuarios netos de estos servicios. Además, en este momento no funciona ningún esquema de incentivos o pago por servicios ambientales a nivel público en Colombia; aunque existen algunos casos a nivel privado, especialmente para provisión de agua.*
 - *Que podrían generar cadenas de valor de productos de la biodiversidad, cuando en realidad, estas actividades no están dentro de su “core business” o no eran interesantes desde el punto de generación de beneficios financieros.*
- *La mayoría de los entrevistados con conocimiento en este tema coincidieron que hubo cambios de criterios acerca de la definición de los productos y la metodología a utilizar para obtenerlos (posiblemente producto de la alta rotación de personal que se dio en el proyecto y la falta de capacidad de algunos coordinadores en algunos casos). Esto sumado a las inconsistencias descritas arriba, en parte provocó que el proyecto presentara las siguientes deficiencias en su implementación:*
 - *No se generó un producto relevante como apoyo para la toma de decisiones sobre la definición de zonas aptas para el cultivo de la palma dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad del cultivo.*
 - *No se pudieron implementar corredores de conservación para la conectividad ecosistémica.*
 - *No se implementaron esquemas de incentivos o compensaciones por los servicios ecosistémicos.*
 - *No se pudieron establecer cadenas de valor de mercados verdes/agrobiodiversidad.*
 - *Aceites Manuelita, uno de los núcleos seleccionados aleatoriamente, que en primera instancia aceptó participar y firmó un convenio con FEDEPALMA, decidió no participar en algunas actividades del proyecto, por ejemplo, en estudios de cuantificación costo-beneficio asociados a la provisión de servicios ecosistémicos.*

La matriz de riesgos del proyecto se manejó adecuadamente. La matriz de riesgos fue actualizada cada año y ajustada según las necesidades y cambios socioeconómicos y ambientales en el contexto de desarrollo del país (Cuadro 17 en el Anexo 4).

⁴ Especialmente en cuanto a la selección aleatoria de las fincas seleccionadas dentro de cada núcleo.

Sin embargo, hubo aspectos que afectaron la ejecución, a saber:

- *Los socios tenían la expectativa de ser contratados para ejecutar algunos de los productos de las consultorías y firmaron los convenios sin tener claras las limitaciones de sus roles, según las entrevistas llevadas a cabo con personas con conocimiento de este tema.*
- *El “apoyo en la definición de zonas aptas para el cultivo de la palma dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad del cultivo” es una actividad que requiere de una fuerte participación de las instituciones públicas relacionadas, especialmente de las Entidades Cooperantes identificadas en el MOP (ver Acápite 5.2).*

Manejo adaptativo en el diseño del proyecto

El diseño del proyecto previó una manera para adaptar el proyecto según las necesidades del contexto; así, FEDEPALMA, por iniciativa propia, estaba habilitada para sugerir modificaciones al Convenio de Cooperación Técnica (CCT) (BID 2012), después de realizar consultas internas con sus socios de proyecto, con el fin adaptarlo a las nuevas condiciones o circunstancias que pudieran presentarse durante la etapa de ejecución. Los cambios sugeridos debían ser consultados con el personal del Banco encargado de la supervisión del Proyecto, para lo cual se requería su no objeción; específicamente, las siguientes acotaciones lo avalan, a saber:

“Este Manual es un instrumento flexible que debe ser revisado y validado en forma permanente para garantizar su vigencia y aplicabilidad durante la ejecución del Proyecto. De conformidad con lo dispuesto en el Convenio de Cooperación, cualquier modificación, adición o cambio que se efectúe al mismo, a solicitud de los entes involucrados en la ejecución del Proyecto, requerirá de la aprobación por parte de FEDEPALMA y la No Objeción por escrito del BID.” (FEDEPALMA-BID 2012).

“Las modificaciones, adiciones o cambios mencionados anteriormente podrán darse particularmente cuando en el proceso de ejecución del Proyecto se observe que no se está cumpliendo con su objetivo de favorecer a la población meta definida en el mismo, por limitaciones de este instrumento o por circunstancias particulares que se identifiquen en las áreas geográficas de influencia.” (FEDEPALMA-BID 2012).

“Se hará una evaluación externa de medio término cuando el 40% de los recursos BID/GEF se desembolsen. La evaluación determinará el progreso hacia las metas establecidas, el nivel de participación de los interesados, cambios positivos en los beneficiarios que resulten de la intervención y los cambios que deban realizarse a la estrategia de ejecución.” (BID 2012).

“Si como resultado de la gestión del proyecto o como parte de un ejercicio de seguimiento se hace necesario modificar el POA, la Coordinación del Proyecto informará tanto al Comité Directivo como al BID, sin que se requiera no objeción adicional.” (PPB 2011).

“El prestatario debe actualizar el Plan de Adquisiciones anualmente o cuando se presenten cambios sustanciales. Cualquier propuesta de revisión del Plan debe ser acordada con el Banco. La supervisión del Banco de las adquisiciones y contrataciones del proyecto se llevarán a cabo en forma ex post, excepto cuando el Plan de Adquisiciones indique lo contrario.” (BID 2012).

Manejo adaptativo en la ejecución del proyecto

Con el fin de ajustar la matriz de resultados a los cambios en las perspectivas del proyecto, se realizaron algunos cambios que se resumen a continuación:

- *No se permitía realizar inversiones en finca, pero esto se cambió para llevar a cabo inversiones en infraestructura y buenas prácticas agrícolas, entre otros (FN 2018 y entrevistas 2018).*
- *Se cambió el alcance en algunos indicadores (Cuadro 5), los cuales se describirán con más detalle en los acápite 5.5 y 5.6 (Cuadro 6).*
- *Se realizaron cambios en el presupuesto entre los diferentes componentes (Anexo 5).*

Cuadro 5 Cambios realizados en los indicadores de la matriz de resultados durante la ejecución del proyecto

INDICADOR ORIGINAL	INDICADOR MODIFICADO	COMENTARIO
<u>Indicadores de impacto/resultado</u>		
<i>Indicador 0.1.2</i> Reducciones directas de emisiones GEI (millones tCO _{2e})	N/A	El indicador fue eliminado. Desde el inicio del proyecto este indicador no quedó aprobado como indicador del proyecto (2011-2012).
<i>Indicador 0.2.1</i> N° ha de AAVC formalmente declaradas y manejadas para su conservación por los productores beneficiarios	# hectáreas de AVC identificadas, con planes de manejo y articuladas a iniciativas de conservación privada por los productores beneficiarios	Este indicador se modificó a (Informe semestral 2014-2015), teniendo en cuenta que no existen facultades para declarar formalmente las AAVC.
<i>Indicador 0.2.2</i> Diferencia entre el % de AAVC formalmente declaradas y manejadas para su conservación, con respecto al # total de AAVC identificadas, en los núcleos palmeros beneficiarios y núcleos control del proyecto.	Diferencia en el % de áreas con AVC que cuenten con planes de manejo entre los núcleos palmeros beneficiarios y no beneficiarios	El proyecto solicitó en diferentes momentos el ajuste del alcance del indicador por cuanto no era viable garantizar que las iniciativas de conservación privada fueran legalmente protegidas por su carácter voluntario (según informe semestral FEDEPALMA 2018).
<i>Indicador 2.2.1</i> Diferencia en el número de núcleos beneficiarios y control involucrados en el diseño y la adopción de incentivos o compensaciones ambientales	N/A	No se midieron estos indicadores, debido a que no había viabilidad para implementar la propuesta de incentivos o compensaciones.
<i>Indicador 2.2.2</i> Diferencia en el porcentaje de productores de núcleos palmeros beneficiarios y control que acceden a incentivos o compensaciones ambientales existentes	N/A	
<i>Indicador 3.1.1</i> Porcentaje de pequeños productores de fruto de las fincas seleccionadas en	N/A	Teniendo en cuenta los hallazgos del ejercicio de línea de base este componente no fue

INDICADOR ORIGINAL	INDICADOR MODIFICADO	COMENTARIO
núcleos palmeros beneficiarios, que insertan sus productos de la agrobiodiversidad manejados sosteniblemente en mercados nuevos		abordado por el proyecto por su baja viabilidad (FEDEPALMA 2018).
<u>Indicador 4.3.1</u> Número de núcleos palmeros que presentan carta de compromiso confirmando su participación en el programa de réplica	N/A	Sobre las seis cartas de compromiso de núcleos no beneficiarios del PPB la Coordinadora reportó que se conversó con el BID y el Líder Ambiental de FEDEPALMA el pasado 19 de octubre y se acordó soportar este punto con las actas de dos juntas directivas de FEDEPALMA llevadas a cabo este año, en el que se dio el mandato de formular el Programa Nacional de Palma de Aceite Sostenible, el cuál recoge los resultados del PPB.
<u>Indicadores de producto</u>		
<u>Indicador 1.1.1</u> Número de estudios de estructuras ecológicas a escala de subregión construidos participativamente con las autoridades ambientales, entes territoriales y los núcleos palmeros	N/A	Se varió el alcance del indicador de tres a dos informes uno para cada región.
<u>Indicador 1.1.2</u> Número de estudios de zonificación de aptitud palmera a escala de subregión finalizados	Propuestas de zonificación de aptitud palmera a escala de subregión finalizadas de tres subregiones a dos (zonas norte y oriental)	Idem anterior, se modificó el indicador de tres a dos.
<u>Indicador 1.7.1</u> Número de corredores de conservación establecidos a escala de subregión palmera	Número de corredores de conservación identificados a escala de subregión palmera	El proyecto modificó el PMR señalando que no se contaba con las facultades para declarar formalmente un corredor, pero si en incidir ante diversos grupos de interés para su implementación
<u>Indicador 2.1.1</u> Núcleos palmeros beneficiarios (NPB) con AAVC declaradas	Núcleos palmeros beneficiarios (NPB) con AAVC identificadas	El proyecto modificó el PMR señalando que no se contaba con las facultades para declarar formalmente un corredor, pero si en incidir ante diversos grupos de interés para su implementación (FEDEPALMA 2018).

INDICADOR ORIGINAL	INDICADOR MODIFICADO	COMENTARIO
<i>Indicador 2.3.1</i> Número de núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC y la valoración de sus servicios ecosistémicos	Este indicador fue dividido en dos: <ul style="list-style-type: none"> o 1. <i>Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC.</i> o 2. <i>Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la valoración de sus servicios ecosistémicos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Meta 6 2. Meta 6
<i>Indicador 2.4.1</i> N° esquemas de incentivos o compensaciones para la conservación de las AAVC y los servicios ecosistémicos, diseñados y concertados entre proveedores y usuarios de los servicios ecosistémicos	N/A	El estudio inicial para identificar posibles incentivos a la conservación para el sector palmero arrojó como resultado que no había viabilidad en el corto plazo para implementar sistemas de incentivos o compensaciones. Por lo tanto, el proyecto se enfocó en identificar los servicios ecosistémicos para demostrar su valor económico, ambiental y social y no avanzó en el diseño y adopción de incentivos o compensaciones ambientales.
<i>Indicador 2.5.1</i> N° núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para la definición y acceso a incentivos y compensaciones ambientales	N/A	
<i>Indicador 3.2.1</i> Número de núcleos palmeros con diagnósticos y Planes de Acción para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares) realizados	<ul style="list-style-type: none"> o 1. <i>Núcleos palmeros con diagnósticos realizados para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares).</i> o 2. <i>Núcleos palmeros con Planes de Acción realizados para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o Meta 6. o Meta 6.
<i>Indicador 3.3.1</i> % productores de núcleos beneficiarios que participan en el programa de apoyo para la adopción de herramientas y prácticas de agrobiodiversidad y mercados verdes	<ul style="list-style-type: none"> o 1. <i>Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC.</i> 2. <i>Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la valoración de sus servicios ecosistémicos.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> o 1. Meta 6. o 2. Meta 6.

Fuente: Informes semestrales, POA y entrevistas 2018.

Algunos de los cambios a la matriz de resultados no se realizaron formalmente⁵, a pesar de haberlo solicitado FEDEPALMA, según el Líder Ambiental de FEDEPALMA, tanto en algunos informes semestrales desde el año 2014 en adelante, como en la evaluación de medio término, por ejemplo, los relacionados con el pago de incentivos a los palmicultores, mercados de agrobiodiversidad y la implementación de corredores de conservación para la conectividad ecosistémica.

5.2 Seguimiento y evaluación

En el diseño

El manual operativo del proyecto planteó correctamente la utilización de instrumentos de seguimiento y evaluación (POA, matriz de riesgos, PMR, plan de adquisiciones e informes técnicos, entre otros), así como las responsabilidades de FEDEPALMA (como AE) y el coordinador del proyecto. El manual describe claramente la utilización de los sistemas de seguimiento al POA, ejecución presupuestal y financiera, evaluaciones externas, auditorías y registro de la información requerida para establecer el grado de avance del proyecto (informes semestrales, contables y financieros, entre otros) (FEDEPALMA-BID 2012).

En la ejecución

El proyecto utilizó efectivamente los siguientes instrumentos para el seguimiento y evaluación de sus actividades; a pesar de su complejidad, lo cual conllevó un proceso de extenso aprendizaje:

- *Plan Operativo Semestral y Anual (POA): con el cual se realizó una planificación y seguimiento de las actividades a realizar.*
- *Matriz resultados y matriz de riesgos que se actualizaba anualmente.*
- *Project Monitoring Report (PMR): que recogía la información del avance en los productos y resultados del proyecto.*
- *Plan de ejecución plurianual e informes de seguimiento (arranque, semestrales, anuales y final y en algún momento informes mensuales de cumplimiento del plan de trabajo).*
- *Presupuesto anual y estados financieros parciales (anuales) del proyecto: instrumento interno de FEDEPALMA y requisito contractual, auditados por una firma externa.*
- *Plan de Adquisiciones (PA): actualizado como mínimo cada 12 meses y brindaba el seguimiento administrativo de los bienes y servicios del proyecto.*
- *Informes de consultoría: los contratos contaban con los términos de referencia con la no objeción del Banco de acuerdo con lo dispuesto en el MOP.*
- *Informe de implementación del proyecto (PIR) y Tracking tools.*
- *Comités técnicos y Comités directivos: los manejaban los coordinadores de cada componente, con reuniones trimestrales cada tres meses.*

Los instrumentos anteriormente descritos se utilizaron en el proyecto, lo que permitió llevar un seguimiento a todas las actividades, ejecución financiera y adquisiciones, entre otros.

Los POA lograron el propósito de planificar las actividades a realizar durante el año siguiente. Se siguió la lógica de que las actividades que justificadamente no se pudieron realizar como estaban planificadas, se actualizaban en el PMR y se planificaban para ser llevadas a

⁵ En el sentido de hacer una gestión adaptativa de la matriz de resultados, identificando otros productos que reemplazaran a los que no se podían lograr, de acuerdo con lo que se había identificado en los diagnósticos de línea de base iniciales.

cabo en los años posteriores del proyecto. Este procedimiento se llevó a cabo como correspondía según los procedimientos del banco.

Sin embargo, existió una deficiencia en la utilización de estos instrumentos en la toma de decisiones con respecto al personal de la UCP, según la mayoría de los entrevistados con conocimiento en este tema, ya que se evidenció una alta rotación de personal y en algunos casos demoras en el relevo de personal que no estaba cumpliendo con las responsabilidades asignadas.

5.3 Actores relevantes y coordinación de la aplicación por parte de FEDEPALMA, el BID y los socios

En el diseño del proyecto

El MOP y el CCT también presentaron un diseño detallado y adecuado para facilitar el cumplimiento de los objetivos, resultados y productos del proyecto, desde lo interno en las partes administrativa y técnica, como en lo que respecta a las entidades socias. Tanto el MOP (2012) como la PFNR (2012) especificaron detalladamente las responsabilidades de los socios del proyecto y el Comité Directivo:

- *“Las Entidades Socias del proyecto serán el Instituto Alexander von Humboldt (IAvH), la Oficina Programa Regional Amazonas Norte y Chocó Darién de WWF y CENIPALMA. Estas entidades serán parte del Comité Directivo del Proyecto y como tal darán las orientaciones estratégicas para su desarrollo.”*
- *“En seguimiento a lo establecido en las Estipulaciones Especiales, inciso Tercero, del Convenio de Cooperación, FEDEPALMA realizará las gestiones necesarias para asegurar la disponibilidad de estos recursos de cofinanciamiento del Proyecto, de acuerdo a la planificación de los recursos necesaria para su adecuada ejecución.”*

Se definieron Entidades Cooperantes, vinculadas estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto, a saber las siguientes: el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), el Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN), cuatro autoridades ambientales regionales (CORMACARENA, CORPORINOQUIA, CORPOCESAR Y CORPAMAG), y los seis núcleos palmeros beneficiarios.

A lo interno de FEDEPALMA, para el manejo de los fondos se diseñó convenientemente una Unidad Coordinadora del Proyecto compuesta por el Coordinador Nacional, Asistente Administrativo y Financiero. Adicionalmente, se tiene un coordinador técnico para cada componente y los apoyos en campo para cada región. El Coordinador Nacional de Proyecto reportaba al Líder del Área de Planeación y Desarrollo Ambiental Sectorial de FEDEPALMA, quien supervisaba el desarrollo técnico del proyecto. Los consultores contratados para el proyecto reportaban al Coordinador Nacional de Proyecto. La supervisión de las consultorías se realizaba en conjunto con las unidades técnicas involucradas de FEDEPALMA y las entidades socias del proyecto.

En la ejecución

Los actores clave del proyecto se presentan en el Cuadro 19 del Anexo 6. FEDEPALMA agremia y representa a la mayoría de los palmicultores colombianos. Está conformada por pequeños, medianos y grandes cultivadores de palma de aceite, quienes operan a escala empresarial, asociativa o individual, al igual que por extractores de aceite de palma.

FEDEPALMA promueve entre sus afiliados la responsabilidad ambiental y social. En general, FEDEPALMA cuenta tanto con capacidad técnica como administrativa para haber sido escogida como agencia ejecutora del proyecto; sin embargo, los tiempos de respuesta, debido a la dificultad de los procedimientos - seguramente por ser una entidad que maneja fondos públicos - eran lentos y engorrosos. Según las entrevistas realizadas, la entidad se apropió plenamente del proyecto durante el 2018, pero no mostró el mismo interés desde el principio.

Con respecto a las entidades socias del proyecto, IAvH, WWF y CENIPALMA, según la opinión de la mayoría de los entrevistados con conocimiento en el tema, debido a que al inicio de la ejecución del proyecto esperaban ser contratados como consultores o recibir fondos - del proyecto - para ejecutar algunos de los estudios descritos en la matriz de resultados, perdieron un poco de interés, con lo cual a pesar de haber participado del proyecto, no brindaron el valor agregado tal y como se esperaba en su diseño.

El MADR no fue involucrado adecuadamente durante los primeros años del proyecto – al igual que el IDEAM -; sin embargo, durante el último año (especialmente) su involucramiento fue mayor, especialmente en lo relacionado al C1. PNN tuvo una participación relativamente adecuada en el proyecto, especialmente en cuanto a la definición de los corredores biológicos.

Las cuatro autoridades ambientales regionales participaron muy de cerca con el proyecto en todos los componentes y los seis núcleos palmeros, excepto Aceites Manuelita, especialmente en lo relacionado con capacitación, transferencia de conocimiento y asistencia técnica.

Para coordinar la ejecución y cuestiones operativas se realizaron de manera efectiva las siguientes reuniones de trabajo, a saber:

- *Reuniones semestrales del Comité Directivo: aproximadamente cada semestre, en las que se informaba de los resultados del proyecto, se aprobaba el POA y se tomaban decisiones de política y seguimiento del proyecto. Extraordinariamente se realizan otras reuniones dependiendo de las necesidades, por ejemplo, cuando se solicitaron extensiones.*
- *Reuniones de coordinación técnica de todos los componentes al menos cada dos semanas, en las que participaba el enlace con FEDEPALMA.*
- *Reuniones con BID, virtual o presencialmente, aproximadamente cada 15 días, o cada vez que se solicitara: en las que se brindaban actualizaciones acerca del logro de objetivos, metas y productos y se solucionaban problemas operativos que se iban presentando.*
- *Comités Técnicos, varias reuniones dependiendo de las necesidades durante cada semestre, en los que se retroalimentó el trabajo de la UCP y los consultores, por parte de las entidades socias.*
- *Reuniones de seguimiento con los consultores de cada componente.*

El proyecto y FEDEPALMA firmaron acuerdos de cooperación en el marco de la ejecución del PPB con el fin de lograr los objetivos planteados de manera más efectiva, creando sinergias. El listado de los principales acuerdos firmados se presenta en el Anexo 7.

5.4 Relevancia

En resumen, este proyecto se califica como altamente satisfactorio (AS), ya que armoniza las necesidades y prioridades de los beneficiarios y actores y, los resultados es-

tán claramente ligados a los problemas de desarrollo y a la normativa nacional e internacional.

5.4.1 Alineamiento del proyecto con los problemas de desarrollo

Análisis del diseño: contexto

El CCT y el PO identificó claramente los problemas de desarrollo que se pretendía resolver y con los cuales alineó el diseño inicial del proyecto, a saber los siguientes (más detalles en el Cuadro 20 Anexo 8):

- *El cultivo de palma de aceite (*Elaeis guineensis* Jacq.) en Colombia está creciendo de manera significativa.*
- *El crecimiento previsto para el sector palmero colombiano puede conllevar impactos ambientales.*
- *De los diagnósticos realizados por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT (2008), y PNUD (2010), se concluye que en Colombia existen factores causantes de la pérdida de biodiversidad, asociados con la expansión palmera y el manejo del cultivo:*

Durante su diseño, este proyecto fue ampliamente discutido con el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (IAvH), Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM), Unidad de Parques Nacionales, World Wildlife Fund (WWF – Amazonas Norte y Choco Darién), Autoridades Ambientales Regionales, CENIPALMA y FEDEPALMA, entre otros.

Análisis de la ejecución: cambio en el contexto

Durante la ejecución, a pesar de que no fueron alterados los objetivos iniciales del proyecto, según la mayor parte de los entrevistados con conocimiento en el tema, se produjeron cambios socioeconómicos y ambientales en el país que tuvieron repercusiones en el proyecto, a saber:

- *Se cambió el objetivo inicial de expansión de las áreas de palma a aumento de la productividad.*
- *Cuando se formuló el presente proyecto (2007-2011), no existía una unidad de planificación (para nuevas extensiones de palma) que existe hoy en día en el sector agropecuario (Unidad de Planificación Rural Agropecuaria, UPRA), por lo que se intentó cubrir esta necesidad con el proyecto. La idea era que mediante las actividades descritas en el Componente 1 (C1) se brindaran lineamientos de ubicación en concordancia con temas ambientales y biodiversidad, información⁶ que finalmente sirvió a la UPRA para definir los lineamientos oficiales para el sector de palma.*
- *Hubo emergencias ambientales que afectaron tareas de restauración.*
- *El peso colombiano se devaluó⁷, lo que implicó una mayor cantidad de recursos financieros en moneda local, lo que permitió que se pudiera invertir en la compra de insu-*

⁶ La información generada consistió básicamente en información cartográfica con cinco variables: exclusión legal aptitud edafoclimática, oferta y riesgo ambiental, condicionantes legales y otras áreas de importancia ambiental.

⁷ La tasa de cambio varió de \$1.871,49 por dólar el 1-11-2011 a \$3.056,37 al 18-10-2018 (BCC 2018, <http://www.banrep.gov.co/es/trm>).

mos y bienes (bombas de agua, alambre, árboles y, freatrímetros, entre otros) en las fincas tipo de los seis núcleos beneficiarios.

5.4.2 Conexión del proyecto con la normativa legal nacional e internacional

El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014⁸ definió cinco motores para el crecimiento y la generación de empleo; que incluían la agricultura, priorizando al sector palmero para aumentar la productividad y competitividad. Se destacaba la necesidad de incluir consideraciones ambientales para garantizar la sostenibilidad agrícola y focalizar procesos de innovación en finca para aumentar la productividad. Se enfatizaba en la importancia de implementar un manejo integral del recurso hídrico en esquemas de participación privada, así como instrumentos para la preparación de tierras dentro de las fincas. Finalmente, se contemplaba la ampliación y diversificación del mercado interno y externo con productos agrícolas de alta calidad, así como la adopción de certificaciones que diferenciaran las prácticas sostenibles en la producción, transformación y comercialización, lo cual está acorde con la RSPO.}

El PND 2010-2014 también proponía expandir y diversificar los mercados nacionales y extranjeros con productos de calidad, asegurando la disponibilidad de productos alimenticios básicos para la seguridad alimentaria y la adopción de certificaciones destinadas a diferenciar los productos en los mercados asociados con la incorporación de prácticas sostenibles en la producción, procesamiento. y marketing.

El documento del Consejo Nacional de Política Social y Económica CONPES 3510 de 2008 “*Lineamientos de Política para Promover la Producción Sostenible de Biocombustibles en Colombia*” destacaba la importancia para el sector agrícola de diferenciar los biocombustibles producidos en el país (entre los que se encuentra el biodiesel de palma) por su responsabilidad social y ambiental. Este proyecto pretendió identificar mercados de aceite de palma alternativos conocidos por sus consideraciones sociales y ambientales, para lo cual se realizaron esfuerzos para adoptar los principios y criterios de la RSPO u otros esquemas socioambientales. FEDEPALMA no sólo es miembro de la RSPO, sino que también lideró, con el apoyo del Instituto Alexander von Humboldt (IAvH) y WWF, el proceso para la Interpretación Nacional de los Principios y Criterios de la RSPO para Colombia, que ya ha sido respaldado por Junta de la RSPO. Asimismo, la legislación colombiana (Ley 99/9310; Ley 1151/0711) pretendía generar mecanismos para la creación de esquemas de pago por servicios ambientales en áreas de importancia para la conservación de recursos hídricos, vinculadas con las AAVC en áreas palmeras. Las regulaciones se complementaron con la intención de implementar la Estrategia Nacional de Pago por Servicios Ambientales y la Política Nacional de Producción y Consumo Sostenible del MAVDT (2010), que buscaba cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo⁹.

El intento de definir y adoptar estrategias basadas en el ecosistema para la planificación de la producción de palma aceitera, en el diseño del proyecto, fue coherente con el PND, el documento CONPES 3477, 2007, Estrategia para el Desarrollo Competitivo del sector colombiano de la palma aceitera, y con la Ley 388 de 1977 y el Decreto 3600 de 2007. El proyecto promovió el uso eficiente de la tierra de acuerdo con el potencial de producción de las regio-

⁸ <http://www.dnp.gov.co/PND/PND20102014.aspx>

⁹ El proyecto también fue consistente con las disposiciones del documento 3680 del 2010 del CONPES, que definió las *Pautas para el Fortalecimiento del Sistema Nacional de Áreas Protegidas (SINAP)*, y con el Decreto 2372 de 2010, que reguló el SINAP. Estos documentos establecieron el marco normativo para todas las áreas protegidas de gobierno público o privado, nacional o regional.

nes y la reconversión en equilibrio con el medio ambiente, ya que llevó a cabo un análisis de las AAVC y proporcionó insumos a la UPRA para las propuestas de zonificación para la palma aceitera; información que podría ser clave para identificar las nuevas áreas de aptitud para la expansión y renovación de la palma aceitera¹⁰.

El proyecto apoyó los avances en las estrategias de la Política Nacional de Producción más Limpia, dirigidas a los sectores productivos. El proyecto buscó coherencia con las políticas de cambio de uso de la tierra y silvicultura incluidas en la política "Visión del Bicentenario de Colombia 2019", el "Plan de Desarrollo", y la política de "Estímulo de la Reforestación Comercial. La alineación del proyecto también concordó directamente con la Estrategia País del BID con Colombia 2012-2014, específicamente en las siguientes áreas de diálogo¹¹: ii) gestión ambiental y adaptación a las consecuencias del cambio climático y vi) eficiencia energética y energía renovable (BID 2015).

En cumplimiento del artículo 6 del Convenio sobre la Diversidad Biológica, este proyecto contribuyó a la incorporación de consideraciones de biodiversidad en los planes y programas del sector, por ejemplo, herramientas del manejo del paisaje (HMP) y valoración económica y ecológica (VEE). En la misma línea, contribuyó a la Política Nacional de Biodiversidad (1996¹²) y la Propuesta Técnica del Plan de Acción Nacional "Biodiversidad del Siglo XXI"¹³. El proyecto también contribuyó a prevenir el deterioro de los hábitats y a crear conciencia sobre los conflictos de uso, a través del análisis de las AAVC, las estructuras ecológicas y la zonificación de la aptitud de la palma aceitera. Esta operación generó un progreso crucial en el aumento del conocimiento de la biodiversidad en las áreas de palma aceitera y en el mapeo de idoneidad basado en el ecosistema, que puede ser replicado en otras actividades productivas dentro del sector agrícola.

Colombia formuló una Política Nacional sobre Producción y Consumo Sostenibles del Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2010), que tuvo como objetivo

¹⁰ Por medio de la diversificación de los paisajes de producción dentro de las regiones de la palma aceitera (componente 3), el proyecto en su diseño pretendió alinearse con la estrategia del PND para aumentar los ingresos y reducir la vulnerabilidad de la población a los choques externos. El PND propuso adaptar el marco institucional para el desarrollo rural y la competitividad. Como una de las estrategias para lograr esto, el PND propuso fortalecer al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural para un uso sostenible de la biodiversidad mediante la promoción de actividades de biocomercio. En particular, crear un marco institucional específico en coordinación con el Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, que promoviera el biocomercio como una alternativa de desarrollo sostenible.

La operación también estaba incluida en el Documento Programa de País 2012, los resultados esperados del proyecto contribuyeron al indicador "número de productos certificados por programas ambientales", por lo que el proyecto contribuyó a alcanzar la meta regional de desarrollo del GCI-9, asociada a la prioridad sectorial de "protección del medio ambiente, respuesta al cambio climático, promoción de energía renovable y aumento de la seguridad alimentaria", zonas terrestres y marinas protegidas como proporción de la superficie territorial y su producto número de proyectos con componentes que contribuyen a mejorar la gestión de las zonas terrestres y marinas protegidas. Además, fue consistente con la última Estrategia de País aprobada (GN-2648-1), que identificaba el sector agropecuario y gestión ambiental y adaptación a las consecuencias de cambio climático como áreas de diálogo, la cual, a su vez, estaba acorde con el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, que reiteraba la importancia de la protección ambiental, la gestión de riesgos, la planificación territorial y el fortalecimiento institucional para el desarrollo socioeconómico del país. De esta forma el proyecto apoyó la implementación de las prioridades nacionales relacionadas con el cambio climático y el sector agrícola, por medio de la eficiencia energética, establecidas por el Gobierno Colombiano por medio del Plan Nacional de Energía conocido como "Estrategia energética integral, visión 2003-2020".

¹¹ El proyecto se alineó indirectamente con los siguientes sectores estratégicos: (ii) ciencia, tecnología e innovación, (iii) comercio y (v) protección social y; con las siguientes áreas de diálogo: i) agricultura y, iii) políticas de promoción de emprendimientos.

¹² http://www.minambiente.gov.co/documentos/politica_nacional-biodiversidad.pdf

¹³ Según Juan Carlos Espinosa, Líder Ambiental de FEDEPALMA, "el proyecto aportó bastante a esta estrategia, en tanto en dicha política se establece que la conservación de la biodiversidad en un país mega-diverso como Colombia no sólo sucede en las áreas protegidas sino también en los sistemas productivos. Por eso el Instituto Humboldt había desarrollado el concepto de Herramientas de Manejo del Paisaje (HMP), el cual fue aterrizado para el sector palmero en el marco del proyecto. Además, se realizó un primer ejercicio de Valoración Ecológica y Económica de servicios ecosistémicos proveídos por las AVC y las HMP a los sistemas productivos palmeros".

cambiar los patrones insostenibles de producción y consumo de diferentes sectores de la sociedad. Esto implicó la disponibilidad de instrumentos regulatorios y financieros para su implementación en subsectores productivos. Este proyecto contribuyó a la implementación de esta política: mayor adopción de prácticas agroecológicas en las plantaciones de palma aceitera (componente 1).

Finalmente, el proyecto contribuyó al objetivo 2 de la *Estrategia Focal de Biodiversidad del FMAM-4*, que buscaba incorporar consideraciones de biodiversidad en paisajes productivos, por medio de: (i) el desarrollo de herramientas específicas para planificar actividades de palma aceitera con criterios ecosistémicos, haciendo hincapié en la reducción de amenazas del sector productivo sobre ecosistemas naturales; y (ii) fortalecer la capacidad nacional para adoptar estándares de certificación que promovieran mejores prácticas ambientales y sociales. Específicamente, el proyecto incluyó acciones dirigidas a la identificación, evaluación, conservación y manejo de AAVC, así como HMP y VEE referidos anteriormente, en núcleos de palma aceitera para apoyar el fortalecimiento de las redes locales y regionales de áreas protegidas.

5.5 Impacto

En resumen, este proyecto se califica en impacto como moderadamente satisfactorio (MS), ya que aunque presenta algunas deficiencias, finalmente se creó conciencia y avances concretos en temas de biodiversidad y sostenibilidad, en un sector que a nivel mundial ha sido muy cuestionado.

Los indicadores de impacto/resultado no necesariamente fueron SMART¹⁴ específicos, medibles o mesurables (se establecieron metas), no todos asequibles, pertinentes ya que respondieron a los problemas de desarrollo (y en la lógica vertical a los componentes y productos) y limitados al tiempo de la cooperación técnica (CT). Un análisis más detallado de estos indicadores se presenta a continuación.

En los cuadros de cumplimiento que se presentan a continuación, se presentan - en *italics* y con un tamaño reducido - los comentarios originales que aparecían en la matriz de resultados. Y, con letra normal los comentarios del evaluador, de acuerdo con las entrevistas realizadas y la información suministrada.

5.5.1 Indicadores de impacto/resultado del Proyecto:

Tres indicadores sobrepasaron la meta, uno no la alcanzó y para uno no se cuenta con los datos al momento. Un indicador fue eliminado.

- *Indicador de proyecto 0.1.1: Análisis de coberturas con imágenes satelitales. Al cierre del proyecto se concluyó que los núcleos beneficiarios y de control afectaron un máximo de un 2% de áreas naturales para su expansión. El análisis de impacto diferenciando los núcleos beneficiarios y control realizado por la consultoría correspondiente, fue realizado con una variable proxy “coberturas naturales”, ya que no se podían analizar las AAVC en los núcleos control, por lo que el dato es aproximado (FEDEPALMA 2018).*

¹⁴ SMART, por sus siglas en inglés: específico, medible, asequible, pertinente y limitado en el tiempo.

Cuadro 6 Cumplimiento de los indicadores de impacto/resultado del proyecto

INDICADOR IMPACTO/RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
Objetivo proyecto: Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a un manejo sostenible de los sistemas palmeros, mediante una mejor planificación y adopción de prácticas agroecológicas en zonas de expansión de la actividad palmera					
0.1: Reducción en el porcentaje de nuevas áreas bajo cultivo de palma que han desplazado áreas de alto valor para la conservación (AAVC)					
<i>Indicador 0.1.1</i> % áreas de AAVC que se han transformado al cultivo de palma en un periodo de 5 años	17,5% áreas naturales Nacionales ¹⁵ y 24,8% áreas naturales Dpto. del Meta ¹⁶	0% de AAVC transformadas en las áreas de intervención del proyecto	2%	89%	<i>Documentado al inicio y al final del proyecto (2005-2010 para línea base; 2010-2015 para meta final). Durante el primer año se levantará la línea base para identificar las AAVC. Véase indicador componente 4.</i>
<i>Indicador 0.1.2</i> Reducciones directas de emisiones GEI (millones tCO _{2e})	0%	10%	N/A	N/A	<i>No hay cambios sustanciales en las condiciones económicas, sociales o ambientales que afecten la medición del indicador. Este indicador no se midió y no se incluyó en los documentos finalmente aprobados para el proyecto.</i>
0.2: Aumento en la extensión de AAVC en los núcleos palmeros que están legalmente protegidas y bajo un manejo de conservación (protección y restauración)					
<i>Indicador 0.2.1</i> Actual: # hectáreas de AVC identificadas, con planes de manejo y articuladas a iniciativas de conservación privada por los productores beneficiarios Original: N° ha de AAVC formalmente declaradas y manejadas para su conservación por productores beneficiarios	0	1.000	16.761	1.600 %	<i>No hay cambios sustanciales en las condiciones económicas, sociales o ambientales que afecten la medición del indicador.</i>
<i>Indicador 0.2.2</i>	0	15			<i>Se tuvieron en cuenta los siguientes supuestos: i) el estimado de AAVC en los núcleos beneficiarios es el 10% de su</i>

¹⁵ Según Rodríguez & Van Hoof, 2004, "sobre la utilización anterior de las áreas de las fincas plantadas en palma de aceite, las empresas respondieron que 82,5% estaban dedicadas precedentemente a la ganadería o a la agricultura y 17,5% eran ecosistemas naturales".

¹⁶ "De acuerdo con WWF (2007), en el departamento del Meta se plantaron a la fecha del estudio 14.608 ha. de palma de aceite. El análisis de las coberturas vegetales correspondientes a las 14.600 ha nuevas de palma de aceite en el 2005 respecto al mapa de Ecosistemas de la Cuenca del Orinoco colombiano del 2001 (IAvH, 2004) indica que aproximadamente el 24,8% (3.626 ha) de las ha nuevas correspondían a ecosistemas de bosques naturales, cuerpos de agua y sabanas de piedemonte y el 75,2% restante (10.982,5 ha) eran cultivos transitorios, pastos y áreas intervenidas en el año 2001". (Evaluación Ambiental Estratégica de Biocombustibles en Colombia (MAVDT, Palacios. et al., 2007).

INDICADOR IMPACTO/RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<p>Actual: Diferencia en el % de áreas con AVC que cuenten con planes de manejo entre los núcleos palmeros beneficiarios y no beneficiarios.</p> <p>Original: Diferencia entre el % de AAVC formalmente declaradas y manejadas para su conservación, con respecto al # total de AAVC identificadas, en los núcleos palmeros beneficiarios y núcleos control del proyecto.</p>					<p>extensión (aproximadamente 7,000 ha); ii) en los núcleos beneficiarios se protegen formalmente 1,000 ha de AAVC (aproximadamente el 15% de las AAVC); en los núcleos control se protegen formalmente el 0% de las áreas de AAVC existentes. Por lo tanto, la diferencia es 15% - 0% = 15%.</p> <p>No se tiene la información consolidada al momento de la evaluación final.</p>
0.3: Aumenta el ingreso neto promedio de pequeños productores de fruto asociados al proyecto a causa de su participación en el mismo					
<p>Indicador 0.3.1 Ingreso neto promedio de pequeños productores de fruto beneficiarios (US\$/ha/año)</p>	894,44 (1.811,5)	939,16 (1.902,1)	1.674,9	560%	<p>La cifra preliminar de línea base está estimada a partir de precios promedio (2005-2009) de fruto y rendimientos promedio (2005-2009) en las zonas de intervención. Estas cifras serán corroboradas o corregidas en el primer semestre, con datos de campo. Producción: 16,879 ton/ha/año; Precio fruto: 107,3251625 USD/ton (233.508 COP/ton a 2.175,71. COP/USD)=1.811,54 USD/ha/año.</p> <p>Entre paréntesis aparecen los montos estimados en la matriz de resultados y arriba de éstos los montos resultado del diagnóstico inicial. El problema fue que no se actualizaron los valores en la matriz de resultados.</p>
<p>Indicador 0.3.2 Diferencia en el cambio porcentual en el ingreso neto promedio entre pequeños productores de fruto beneficiarios y control</p>	0	5%	29%	480%	<p>Las metas suponen que el programa no beneficia al grupo control; sin embargo, estas metas serán reevaluadas durante la implementación cuando se identifique si hay o no beneficios a los núcleos control. La aleatorización implica que la diferencia entre grupo de control y beneficiarios para línea de base es igual a cero, la cual se levantará durante el 1er semestre del proyecto sobre muestra representativa.</p> <p>El incremento del ingreso se supone por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de gastos (producción familiar autoconsumo). - Posibles mercados adicionales para la agrobiodiversidad. - Oportunidades reconocimientos mercados diferenciados.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

- *Indicador de proyecto 0.1.2:* Desde el inicio del proyecto este indicador no quedó aprobado como indicador del proyecto (2011-2012).
- *Indicador de proyecto 0.2.1:* Este indicador se modificó a (Informe semestral 2014-2015), teniendo en cuenta que no existen facultades para declarar formalmente las AAVC.

El proyecto dio cumplimiento con la identificación de AAVC y la definición de planes de manejo para 16.761 hectáreas frente a la meta de 1.000 hectáreas.

- *Indicador de proyecto 0.2.2:* El proyecto solicitó en diferentes momentos el ajuste del alcance del indicador por cuanto no era viable garantizar que las iniciativas de conservación privada fueran legalmente protegidas por su carácter voluntario (según informe semestral FEDEPALMA 2018). Según el informe final del proyecto (FEDEPALMA 2018) aún no se tiene el resultado de la medición del indicador.

- *Indicador de proyecto 0.3.1:* Los ingresos netos de los productores por venta de palma se presentan en el **¡Error! La autoreferencia al marcador no es válida..**

La meta propuesta era un 5% mayor a los ingresos de la línea de base. El diagnóstico inicial mostró que el ingreso promedio de los beneficiarios era de US\$894.44/ha/año por lo que la meta debió ser US\$939,16, con lo cual se cumple con el indicador.

- *Indicador de proyecto 0.3.2:* Se sobrepasó la meta, ya que la diferencia en el cambio de ingresos entre las fincas control y las beneficiarias superó la meta de 5% y llegó a un 29%; o sea el proyecto tuvo una incidencia positiva – mayor a la esperada - en los ingresos de los palmeros beneficiarios.

Cuadro 7 Ingreso de productores tratamiento y núcleo

VARIABLE	SEGUIMIENTO		BASE	
	Control	Tratados	Control	Tratados
Ingresos por venta de palma (US\$)	78.477,82	269.425,40	48.192,80	148.525,90
Ingresos por venta de palma (US\$/ha)	2.764,83	3.158,70	2.104,06	1.908,01
Ingresos netos por venta de palma (US\$)	36.550,73	131.179,60	16.095,30	60.087,26
Ingresos netos por venta de palma (US\$/ha)	1.427,74	1.674,88	845,47	894,44

Fuente: Resultados preliminares evaluación de impacto 2018.

5.5.2 Indicadores de resultado del Componente 1

Un indicador sobrepasó la meta, tres no la alcanzaron y para uno no se cuenta con los datos al momento.

- *Indicador de resultado 1.1.1:* Aunque la meta no se cumplió, es evidente que existe mucha conciencia en los productores y los núcleos palmeros acerca de la importancia de implementar un manejo agroecológico en sus fincas. Se prevé que la meta se alcanzará próximamente.
- *Indicador de resultado 1.1.2:* los productores que al menos aplican 50% de buenas prácticas es el siguiente: control 21,34% y tratados 53,24%.

- *Indicador de resultado 1.2.1:* Según el informe final del proyecto (FEDEPALMA 2018) el proyecto generó información cartográfica con diferentes variables que permite la identificación de las áreas de expansión para el cultivo de palma a escala subregional para los seis núcleos beneficiarios; sin embargo, aclara que el foco del gremio y el proyecto se centró en el aumento de la productividad de las plantaciones actuales y no en la expansión de sus cultivos.

Cuadro 8 Cumplimiento del indicador de resultado del Componente 1 (C1): Planificación y manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros (US\$8,80 millones)

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
1.1 Aumento en el área de cultivo de palma bajo manejo agroecológico (sin certificación)					
<i>Indicador 1.1.1</i> Área de cultivo de palma bajo manejo agroecológico (sin certificación) por parte de los beneficiarios (ha)	4.000	25.000	22.269	89%	No hay cambios sustanciales en las condiciones económicas, sociales o ambientales que afecten la medición del indicador. La meta no se cumplió.
<i>Indicador 1.1.2</i> Diferencia en el porcentaje de cultivo de palma bajo manejo agroecológico entre fincas palmeras beneficiarias y control	0%	30%	31.9%	106%	La aleatorización implica que la diferencia entre grupo de control y beneficiarios para la línea de base es igual a cero. Se superó la meta. Hubo un mayor manejo agroecológico de las fincas beneficiarias.
1.2 Núcleos palmeros tienen identificadas áreas de expansión para el cultivo de palma con criterios ecosistémicos a escala subregional					
<i>Indicador 1.2.1</i> Diferencia en el porcentaje de áreas de expansión identificadas con criterios ecosistémicos entre núcleos palmeros beneficiarios y control	0	100			La aleatorización implica que la diferencia entre grupo de control y beneficiarios para la línea de base es igual a cero. No se tiene la información consolidada al momento de la evaluación final.
1.3 Disminución de gastos asociados al uso de agroquímicos por parte de los palmicultores beneficiarios					
<i>Indicador 1.3.1</i> Costo anual de agroquímicos por hectárea de los beneficiarios (US\$)	375 (590*)	300 (472)	552	-47%	*Fuente: Duarte y Guterman (2010). Entre paréntesis aparecen los montos estimados en la matriz de resultados y arriba de éstos los montos resultado del diagnóstico inicial. El problema fue que no se actualizaron los valores en la matriz de resultados.
<i>Indicador 1.3.2</i> Diferencia en el porcentaje de reducción de costos de agroquímicos entre beneficiarios y no beneficiarios	0	20%	-46%	- 330%	La aleatorización implica que la diferencia entre grupo de control y beneficiarios para la línea de base es igual a cero. El costo de los agroquímicos aumentó mayormente en los

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
					beneficiarios del proyecto, debido a su localización y la incidencia de enfermedades.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

- *Indicador de resultado 1.3.1:* Los costos de los fertilizantes, plaguicidas y total se muestran en el Cuadro 9.

Cuadro 9 **Diferencia en el porcentaje de cambio de costos de agroquímicos entre beneficiarios y no beneficiarios (US\$/ha/año)**

VARIABLE	CONTROL			TRATADOS		
	Base	Seguimiento	Cambio (%)	Base	Seguimiento	Cambio (%)
Costo de fertilizantes	415,37	448,41	7,95%	315,86	466,28	47,62%
Costo de plaguicidas	65,51	38,30	-41,53%	59,16	85,99	45,35%
Costo de fertilizantes + plaguicidas por ha (%)	480,88	486,71	1,21%	375,02	552,27	47,27%

Fuente: Resultados preliminares evaluación de impacto 2018.

- *Indicador 1.3.2:* La idea del indicador era que los productores beneficiarios dedicaran un menor porcentaje de costos a la utilización de agroquímicos. Los resultados se muestran en el Cuadro 9. Sin embargo, la incidencia de las enfermedades pudrición del cogollo y marchitez letal fue mayor a lo esperado en el diseño del proyecto, lo cual incidió directamente en la utilización de agroquímicos al ser enfermedades de fuerte impacto en la población de palma. Los tres núcleos beneficiarios, en la Zona Norte, se encuentran muy cerca el uno del otro, lugar en donde la pudrición del cogollo ha afectado grandemente; en cambio los núcleos control, uno está más cerca de Cartagena y el otro más cerca de Valle Dupar, donde la incidencia de la enfermedad es menor. Este dato está todavía en análisis en la evaluación de impacto.

5.5.3 Indicadores de resultado del Componente 2

Un indicador sobrepasó la meta, para uno no se tiene la información al momento de la EF y dos no aplican debido a su inviabilidad.

- *Indicador de resultado 2.1.1:* la meta se superó por mucho. La información detallada se encuentra en los informes de AVC de cada núcleo palmero.
- *Indicador de resultado 2.1.2:* no se tiene aún la información.
- *Indicador de resultado 2.2.1 y 2.2.2:* El estudio inicial para identificar posibles incentivos a la conservación para el sector palmero arrojó como resultado que no había viabilidad en el corto plazo para ello. El proyecto se enfocó en identificar los servicios ecosistémicos para demostrar su valor económico, ambiental y social y no avanzó en el diseño y adopción de incentivos o compensaciones ambientales.

Cuadro 10 **Cumplimiento de los indicadores de resultado del Componente 2(C2): Conservación y valoración de servicios ambientales en sistemas palmeros (US\$4,56 millones)**

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
2.1 Aumento en el área bajo planes de manejo para la protección y restauración de AAVC y sus servicios ecosistémicos					
<i>Indicador 2.1.1</i> Extensión total bajo Planes de Manejo para la protección y restauración de AAVC en núcleos palmeros (ha)	0	4.000	16.760	419%	<i>Se supone la existencia de un 10% de AAVC en los núcleos palmeros beneficiarios (7,000 ha), de las cuales se espera proteger 4,000 (57%). Para el cálculo del indicador 2 se supone que llegarán a proteger alrededor de 12% de sus AAVC al año 5.</i>
<i>Indicador 2.1.2</i> Diferencia en el porcentaje del área de AAVC en los núcleos palmeros beneficiarios y no beneficiarios bajo Planes de Manejo para su protección y restauración	0	45			<i>La aleatorización implica que la diferencia entre grupo de control y beneficiarios para la línea de base es igual a cero.</i> No se tiene la información consolidada al momento de la evaluación final.
2.2 Esquemas de incentivos o compensaciones ambientales en las zonas de intervención del proyecto para la conservación de las AAVC y los servicios ecosistémicos provistos aplicados					
<i>Indicador 2.2.1</i> Diferencia en el número de núcleos beneficiarios y control involucrados en el diseño y la adopción de incentivos o compensaciones ambientales	0	3	N/A	N/A	No se midieron estos indicadores, debido a que no había viabilidad para implementar la propuesta de incentivos o compensaciones
<i>Indicador 2.2.2</i> Diferencia en el porcentaje de productores de núcleos palmeros beneficiarios y control que acceden a incentivos o compensaciones ambientales existentes	0	66	N/A	N/A	

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

5.5.4 Indicadores de resultado del Componente 3

Dos indicadores sobrepasaron la meta, uno no la alcanzó y otro no aplica debido a su inviabilidad.

- *Indicador de resultado 3.1.1:* Teniendo en cuenta los hallazgos del ejercicio de línea de base, este indicador no fue abordado por el proyecto por su baja viabilidad, contrario a lo que estaba previsto en el diseño (FEDEPALMA 2018).
- *Indicador de resultado 3.1.2:* Se realizó el estudio de la cadena apícola en la zona norte en el Núcleo C.I. Tequendama.
- *Indicador de resultado 3.2.1:* la meta se superó, ya que existe mucha conciencia en los productores y el sector palmero colombiano acerca de la necesidad de diferenciar el producto colombiano con la certificación. No todo es atribuible al proyecto, pero si capitalizó este cambio para avanzar en este tema. Al día de hoy, cuatro de los seis núcleos palmeros están certificados RSPO y a nivel nacional 11 de 67; por lo cual el porcentaje de certificación en los núcleos beneficiarios es mayor que en los de control.
- *Indicador de resultado 3.2.2:* aunque existe una conciencia generalizada en la necesidad de la certificación RSPO, las actividades desplegadas por el proyecto facilitaron su obtención por parte de los beneficiarios.

Cuadro 11 Cumplimiento de los indicadores de resultado del Componente 3 (C3): Usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad (US\$2,76 millones)

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
3.1 Productos de la agrobiodiversidad promovidos en mercados locales o regionales					
<i>Indicador 3.1.1</i> Porcentaje de pequeños productores de fruto de las fincas seleccionadas en núcleos palmeros beneficiarios, que insertan sus productos de la agrobiodiversidad manejados sosteniblemente en mercados nuevos	0%	10%	N/A	N/A	<i>Las fincas de los pequeños productores serán seleccionadas durante el primer semestre del proyecto. Se trabajará al menos una cadena de valor en cada subregión priorizada. Los indicadores están asociados con productos de la biodiversidad local. La agrobiodiversidad se constituye en la variedad y variabilidad de plantas, animales y microorganismos importantes en la alimentación y la agricultura y que se desprenden de las relaciones e interacciones entre el medio ambiente, los recursos genéticos y los sistemas y prácticas de manejo utilizados por las sociedades humanas.</i>
<i>Indicador 3.1.2</i> # cadenas de valor de productos de la agrobiodiversidad manejados sosteniblemente por pequeños productores en núcleos palmeros beneficiarios en cada subregión palmera, que se insertan en mercados nuevos	0	3	1	33%	La meta no se cumplirá.
3.2 Área de cultivo de palma con certificación socio-ambiental (RSPO u otras) incrementada					

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<i>Indicador 3.2.1</i> % extensión de núcleos palmeros beneficiarios que tienen certificación socio-ambiental (RSPO u otras)	6	26	45	173%	<i>Se refiere a certificaciones orgánicas, ambientales, RSPO, Rainforest Alliance, u otros esquemas que reconocen las diferencias socioambientales.</i>
<i>Indicador 3.2.2</i> Diferencia % en la extensión de núcleos palmeros beneficiarios y control que tienen certificación socioambiental (RSPO u otras)	6	22	38	173%	Se sobrepasó la meta.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

5.5.5 Indicadores de resultado del Componente 4

Los tres indicadores del componente alcanzaron la meta.

- *Indicador de proyecto 4.1.1: El reporte está siendo elaborado directamente por el BID.*
- *Indicador de resultado 4.3.1: Sobre las seis cartas de compromiso de núcleos no beneficiarios del PPB, la Coordinadora reportó que se conversó con el BID y el Líder Ambiental de FEDEPALMA el pasado 19 de octubre y se acordó soportar este punto con las actas de dos juntas directivas de FEDEPALMA llevadas a cabo este año, en el que se dio el mandato de formular el Programa Nacional de Palma de Aceite Sostenible, el cual recoge los resultados del PPB. Este programa fue oficialmente lanzado en Cali en el Congreso Palmero, evidenciando el compromiso del sector en continuar avanzando en sostenibilidad ambiental, para el cual el aporte del PPB ha sido claramente una pieza fundamental. Se consideró que es un compromiso real y tangible del sector liderado por FEDEPALMA para replicar las lecciones aprendidas del PPB.*

Cuadro 12 Cumplimiento de los indicadores de resultado del Componente 4 (C4): Componente 4. Seguimiento, comunicación y evaluación de impactos

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
4.1 Análisis de impacto del programa realizado					
<i>Indicador 4.1.1</i> Informe final de evaluación de impacto del programa	0	1	1	100%	Se cumplió la meta.
4.2 Análisis de impacto de la estrategia de comunicación para la divulgación de los avances del proyecto realizado					
<i>Indicador 4.2.1</i> Informe final de evaluación de FEDEPALMA impacto de la estrategia de	0	1	1	100%	Se cumplió la meta.

INDICADOR RESULTADO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
comunicación de los avances del proyecto					
<i>4.3 Núcleos palmeros no beneficiarios comprometidos con FEDEPALMA en replicar las lecciones aprendidas del programa</i>					
<i>Indicador 4.3.1</i> Número de núcleos palmeros que presentan carta de compromiso confirmando su participación en el programa de réplica	0	6	6	100%	La meta fue cumplida por medio del lanzamiento del Programa Nacional de Palma de Aceite Sostenible y no con las 6 cartas de compromiso.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

5.6 Efectividad

En resumen, este proyecto se califica en efectividad como moderadamente satisfactorio (MS), ya que se presentaron deficiencias en el logro de los productos, las cuales en parte se debieron a deficiencias en el diseño, y en parte a deficiencias en la ejecución y, no se realizó un ejercicio formal de adecuación de la matriz de resultados con la propuesta de nuevos indicadores de producto en sustitución de los que eran inviables.

En este acápite se analiza el cumplimiento en los indicadores de producto, de acuerdo con lo establecido en el convenio de cooperación técnica y el MOP. Detalles adicionales acerca del cumplimiento de los indicadores de producto se encuentran en los cuadros del Anexo 9.

5.6.1 Efectividad de los productos del componente 1

Se cumplieron todas las metas de este componente, excepto la 1.2.1 en un 50%.

Si bien es cierto que las metas de este componente se cumplieron, con excepción de una, según la mayor parte de los entrevistados con conocimiento en este tema, los productos no se trabajaron contundentemente de manera articulada con las instituciones del Gobierno, por lo que la información no se ha utilizado completamente con el propósito para el cual fue diseñada. Según el Líder Ambiental de FEDPALMA, el componente estaba diseñado para desarrollar herramientas de planificación para los palmeros, con lo cual se necesitaba solamente incluir normas y referencias de planificación de las entidades gubernamentales, que estuvieran enmarcadas en las políticas de ordenamiento territorial y políticas del recurso hídrico, biodiversidad y riesgos.

El Cuadro 21 del Anexo 9 muestra los resultados para cada uno de los indicadores de producto del Componente 1.

- *Indicador de producto 1.1.1:* En la zona oriental se presentaban dos subregiones, en ese sentido se hablaba de tres estudios en total (uno en zona norte y dos en zona oriente). La cobertura de los estudios realizados cubrió toda el área de influencia inicial,

pero se unificó en dos informes uno para cada región, con lo cual no se varió el alcance.

Las estructuras ecológicas se trabajaron en el marco de la visión integral de conservación en paisajes palmeros, la cual buscaba integrar diversos tipos de criterios y variables productivos y ambientales para la planificación de los cultivos.

- *Indicador de producto 1.1.2:* Idem justificación anterior. Se modificó la redacción del indicador “*Propuestas de zonificación de aptitud palmera a escala de subregión finalizadas*” de tres subregiones a dos (zonas norte y oriental). Cada estudio de zonificación cubre el entorno territorial del conjunto de núcleos palmeros a escala subregional.
- *Indicador de producto 1.2.1:* En el mes de abril de 2018 se realizó una capacitación muy preliminar en zona oriente donde participaron las UATAS de los tres núcleos beneficiarios y se les presentó la metodología diseñada por el proyecto. En la Zona Norte no se había realizado el taller.

Posteriormente, se diseñó una herramienta pedagógica (juego) para la realización de una jornada de capacitación a UAATAS de núcleos beneficiarios, incluyendo la identificación de las entidades que pueden acudir para solicitud de permisos y acceso a información.

La información generada por el proyecto ha sido incluida en diferentes piezas de comunicación (presentaciones, documentos) como soporte a la socialización de resultados del componente a diferentes audiencias (Dos foros regionales, Foro Nacional, Comités de Competitividad, Instituciones, Donantes y Banca).

También con recursos de contrapartida de FEDEPALMA se avanza en la generación de la sistematización de lo generado en el componente de planificación, para su entrega a núcleos beneficiarios.

Los otros talleres no se realizaron debido a problemas con la contratación del coordinador de planificación. FEDEPALMA incluyó en su propio presupuesto la realización de estos talleres durante el próximo año.

- *Indicador de producto 1.2.2:* En este producto se cumplió con las socializaciones de las metodologías propuestas para la generación de la Visión Integral de Conservación en Paisajes Palmeros Biodiversos con los entes territoriales de CORPAMAG, CORPOCESAR, Parques Nacionales Naturales en subregión norte y las Secretarías de Agricultura y Ambiente, CORMACARENA, CORPORINOQUIA, Parques Nacionales Naturales y SIRAP (Sistemas Regionales de Áreas Protegidas) Orinoquia región oriental.
- *Indicador de producto 1.3.1:* Los Diagnósticos y Planes de Conversión Agroecológica se desarrollan por finca en los núcleos palmeros beneficiarios. El indicador fue dividido en dos y en ambos se superó la meta:
 - *Fincas beneficiarias con diagnósticos realizados. Meta 80%. Cumplimiento: 85%.*

En el marco de las encuestas de línea de base del proyecto se realizó el diagnóstico en la adopción de BPA y se generó un informe para cada núcleo palmero sobre el estado de adopción de las mismas. De los 192 proveedores beneficiarios elegidos en el proceso aleatorio participaron en el diagnóstico (encuesta) 163 superando la meta definida.

- *Fincas beneficiarias con planes de conversión agroecológica realizados. Meta 80%. Cumplimiento 82%.*

Se elaboraron 159 planes de finca de los 192 propuestos inicialmente. El total de cobertura en hectáreas de los planes finca fue de 29,037 ha. No fue posible cubrir a todos los proveedores beneficiarios ya que algunos dejaron de tener acuerdos comerciales con las empresas anclas y otros no estuvieron interesados en participar.

- *Indicador de producto 1.4.1:* Capacitaciones en el marco de Plan Finca. Beneficiarios elegidos en el proceso aleatorio, participaron en el diagnóstico (encuesta) 163 superando la meta definida.
- *Indicador de producto 1.5.1:* Los Diagnósticos y Planes de Implementación de Herramientas de Manejo del Paisaje Complementarias se desarrollaron por finca en los núcleos palmeros beneficiarios. Complementarias se refiere a nectaríferas y coberturas que facilitarían la conectividad. Adicionalmente, en la implementación de HMP, se establecieron viveros.
- *Indicador de producto 1.6.1:* La extensión fue realizada en el marco de Plan Finca y establecimiento de viveros.
- *Indicador de producto 1.7.1:* El proyecto modificó el PMR señalando que no se contaba con las facultades para declarar formalmente un corredor, pero si en incidir ante diversos grupos de interés para su implementación.

La incidencia del proyecto en el establecimiento de corredores consistió en las siguientes actividades:

- *(i) presentar una propuesta con información cartográfica asociada a potenciales corredores en cada área del proyecto,*
- *(ii) implementar herramientas de manejo del paisaje en las fincas palmeras que se encuentran en los corredores identificados y*
- *(iii) generar una propuesta de piloto de conectividad para la ventana del río Aracataca.*

Se identificaron dos corredores a escala de subregión Norte y Zona Oriente.

5.6.2 Efectividad de los productos del componente 2

Cuatro metas de producto se cumplieron, cuatro no se cumplieron, de las cuales dos no mostraron viabilidad en el diagnóstico inicial.

El Cuadro 22 del Anexo 9 muestra el cumplimiento de los indicadores de producto del Componente 2, a saber:

- *Indicador de producto 2.1.1:* Los seis núcleos beneficiarios cuentan con los estudios de identificación de AAVC. La incidencia del proyecto en el establecimiento de corredores consistió en implementar herramientas de manejo del paisaje en las fincas palmeras que se encuentran en los corredores identificados

El proyecto modificó el PMR señalando que no se contaba con las facultades para declarar formalmente un corredor, pero si en incidir ante diversos grupos de interés para su implementación (FEDEPALMA 2018). Adicionalmente se publicaron las siguientes piezas de comunicaciones: Guía AVC, Cartillas AVC y, AVC campos experimentales.

- *Indicador de producto 2.1.2:* Los seis estudios de identificación de AAVC incluyen planes de manejo y monitoreo de los mismos.
- *Indicador de producto 2.2.1:* Se evaluaron los servicios ecosistémicos de formación de suelo, control de plagas, y polinización, con relación a las buenas prácticas en las dos regiones del proyecto. Resultados que mostraron factibilidad de las actividades.
El tema no se llevó a cabo con Aceites Manuelita y no quedó clara la razón por la cual no permitieron avanzar en este tema.
- *Indicador de producto 2.3.1:* Este indicador fue dividido en dos:
 - *1. Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC.*
Meta 6, cumplimiento 6 (100%). Capacitaciones realizadas en el marco de Plan Finca.
 - *2. Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la valoración de sus servicios ecosistémicos.*
Meta 6, cumplimiento 5 (83%) Se realizaron talleres en servicios ecosistémicos con productores durante el transcurso de la consultoría, se entregaron los resultados finales a estos productores y se realizó una jornada formal con UAATAS. No se hecho la socialización de resultados finales. El núcleo Manuelita decidió no participar en las actividades.
- *Indicador de producto 2.3.2:* Se realizaron jornadas de socialización de los estudios de AAVC con diferentes autoridades ambientales y grupos de interés en las dos zonas del proyecto (Zona Norte y Zona Oriente).
- *Indicador de producto 2.4.1 e indicador 2.5.1:* El estudio inicial para identificar posibles incentivos a la conservación para el sector palmero arrojó como resultado que no había viabilidad en el corto plazo para implementar sistemas de incentivos o compensaciones. Por lo tanto, el proyecto se enfocó en identificar los servicios ecosistémicos para demostrar su valor económico, ambiental y social y no avanzó en el diseño y adopción de incentivos o compensaciones ambientales.

5.6.3 Efectividad de los productos del componente 3

Dos metas de producto se cumplieron y otras dos no se cumplieron.

El Cuadro 23 del Anexo 9 muestra el resumen en el cumplimiento de las metas de producto del Componente 3, las cuales se detallan a continuación:

- *Indicador de producto 3.1.1:* El estudio de línea de base, que incluyó 403 encuestas a nivel de predios, arrojó como resultado que no existía potencialidad para avanzar en el establecimiento de cadenas asociadas a los mercados verdes o agrobiodiversidad.
Sin embargo, posteriormente se realizó un esfuerzo por cumplir con este indicador y se identificó la posibilidad de realizar una investigación sobre la potencialidad de la cadena apícola con el núcleo CI Tequendama en zona norte.
- *Indicador de producto 3.2.1:* Este indicador fue dividido en dos, a saber, los siguientes:
 - *1. Núcleos palmeros con diagnósticos realizados para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares).*
Meta 6. Cumplimiento 6 (100%).

- 2. Núcleos palmeros con Planes de Acción realizados para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares).
Meta 6. Cumplimiento 6 (100%).
- *Indicador de producto 3.3.1:* 10 proveedores de CI Tequendama recibieron colmenas en el marco de la cadena apícola. Sin embargo, no hubo factibilidad para avanzar en mercados verdes.
- *Indicador de producto 3.3.2:* Los núcleos que lograron la certificación RSPO durante la vigencia del proyecto fueron Aceites S.A, Palmaceite S.A y Aceites Manuelita.
Hacienda La Cabaña y UNIPALMA se encuentran en procesos de auditoria. Todavía no se han certificado.

5.6.4 Efectividad de los productos del componente 4

Las metas se cumplieron y una sobrepasó lo planificado.

El Cuadro 24 del Anexo 9 muestra el resumen en el cumplimiento de las metas de producto del Componente 3, las cuales se detallan a continuación:

- *Indicador de producto 4.1.1:* Se realizaron 403 encuestas a predios de núcleos beneficiarios y control. Existen reportes de análisis de los resultados a nivel de núcleo.
- *Indicador de producto 4.2.1:* En el año 2014 se realizó la línea de base y en el año 2018 su actualización.
- *Indicador de producto 4.3.1:* *El proyecto ha entregado y recibido la no objeción de 10 informes semestrales de desempeño a la fecha.*
- *Indicador de producto 4.4.1:* Este indicador se completó con las giras realizadas poco antes de finalizar el proyecto.

5.7 Eficiencia: comparación de logros físicos y presupuesto/ejecución

En resumen, este proyecto se califica en eficiencia como moderadamente insatisfactorio (MI) ya que presenta deficiencias importantes en la ejecución del presupuesto para la consecución de los productos planificadas y recursos de contrapartida.

El Cuadro 13 muestra el presupuesto y ejecución presupuestaria del proyecto, el cual se ejecutó siguiendo una planificación, que incluyó algunas variaciones que se describen en el Cuadro 18 Anexo 5, sin que se variara el monto de US\$4.250.000 otorgados por el FMAM al beneficiario. Sin embargo, vale la pena resaltar algunos aspectos, a saber:

- *El presupuesto del BID/GEF fue ejecutado prácticamente en su totalidad, pero sin lograr todas las metas propuestas, aunque algunas sobrepasaron lo planificado. No se gestionaron nuevos productos en sustitución de los que no se lograrían por inviables.*
- *El presupuesto de contrapartida no fue ejecutado completamente (78% en total) (ver Cuadro 25 Anexo 10 con las fuentes de cofinanciamiento). No hubo contrapartida de parte del Gobierno Nacional (IDEAM y Parques Nacionales), fue muy bajo por parte de las CAR (apenas 24%), y no alcanzó el 83% por parte del IAvH, Empresas Ancla y FEDEPALMA; aunque WWF y CENIPALMA superaron en más del 40% su aporte.*

Cuadro 13 Comparación entre el presupuesto planificado en el MOP y ejecutado por el proyecto PPB Colombia (al 19 de octubre de 2018)

PRODUCTO	PRESUPUESTO PLANIFICADO 2013-2018			EJECUTADO A 19 DE OCTUBRE DE 2018*					
	BID/GEF	CONTRA-PARTIDA	TOTAL	BID/GEF	%	CONTRA-PARTIDA	%	TOTAL	%
1.0. <i>Operatividad del componente*+</i>	438.918	123	439.041	421.096	96%	196	159%	421.292	96%
1.1: Estudios de zonificación de aptitud palmera y estructuras ecológicas desarrollados a escala de subregión	94.902	1.519.521	1.614.423	97.900	103%	663.175	44%	761.075	47%
1.2: Programa de extensión y socialización sobre estructuras ecológicas, zonificación y herramientas de planificación	4.423	577.913	582.336	4.423	100%	128.155	22%	132.578	23%
1.3: Diagnósticos y Planes de Conversión Agroecológica formulados para los núcleos beneficiarios	11.931	80.000	91.931	11.931	100%	621.142	776%	633.073	689%
1.4: Programa de extensión para la adopción de los Planes de Conversión Agroecológica	1.029.704	2.770.012	3.799.716	1.012.934	98%	4.328.883	156%	5.341.817	141%
1.5: Diagnósticos y Planes de implementación de herramientas de manejo del paisaje complementarias formulados para los núcleos beneficiarios	0	138.889	138.889	0		0		0	0%
1.6. Programa de extensión para la adopción de Herramientas de Manejo del Paisaje Complementarias	9.247	1.111.229	1.120.476	14.935	162%	0	0%	14.935	1%
1.7 Corredores de conservación para la conectividad ecosistémica establecidos en las subregiones palmeras	85.073	1.446.597	1.531.670	89.977	106%	0	0%	89.977	6%
TOTAL Componente 1 Planificación y manejo integrado de sistemas palmeros	1.674.198	7.644.284	9.318.482	1.653.196	99%	5.741.551	75%	7.394.747	79%
2.0. <i>Operatividad del componente*+</i>	330.128	373	330.501	324.813	98%	420	113%	325.233	98%
2.1: Núcleos palmeros con AAVC identificadas y planes de manejo para su protección y restauración formulados	195.406	1.255.384	1.450.790	195.349	100%	522.823	42%	718.172	50%

PRODUCTO	PRESUPUESTO PLANIFICADO 2013-2018			EJECUTADO A 19 DE OCTUBRE DE 2018*					
	BID/GEF	CONTRA-PARTIDA	TOTAL	BID/GEF	%	CONTRA-PARTIDA	%	TOTAL	%
2.2 Estudios de cuantificación costo-beneficio asociados a la provisión de servicios ecosistémicos desarrollados para núcleos palmeros priorizados	90.686	194.444	285.130	90.686	100%	129.088	66%	219.774	77%
2.3: Programa de extensión para la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC y la valoración de sus servicios ecosistémicos	55.874	1.700.799	1.756.673	55.874	100%	0	0%	55.874	3%
2.4: Esquemas de incentivos o compensaciones para la conservación ambiental en núcleos palmeros diseñados	287.557	0	287.557	288.210	100%	0	0%	288.210	100%
2.5: Programa de extensión a núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS para la definición y acceso a incentivos y compensaciones ambientales	13.816	0	13.816	13.816	100%	0	0%	13.816	100%
Total Componente 2 Conservación y provisión de servicios ambientales	973.467	3.151.000	4.124.467	968.748	100%	652.331	21%	1.621.079	39%
<i>3.0. Operatividad del componente*+</i>	250.726	8.032	258.758	246.625	98%	8.059	100%	254.684	98%
3.1: Análisis de oportunidades sobre agrobiodiversidad y acceso a mercados diferenciados para núcleos palmeros beneficiarios realizados	53.738	348.352	402.090	53.738	100%	0	0%	53.738	13%
3.2 Diagnósticos y Planes de Acción para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares) para núcleos palmeros diseñados	35.612	126.379	161.991	35.612	100%	126.379	100%	161.991	100%
3.3: Programa de extensión sobre, agrobiodiversidad, acceso a mercados diferenciados y RSPO	53.088	1.586.237	1.639.325	51.534	97%	3.130.121	197%	3.181.655	194%
Total Componente 3 Usos y mercados alternativos de la agro-biodiversidad	393.164	2.069.000	2.462.164	387.509	99%	3.264.559	158%	3.652.068	148%
<i>4.0. Operatividad del componente*+</i>	71.440	104	71.544	76.318	107%	104	100%	76.422	107%

PRODUCTO	PRESUPUESTO PLANIFICADO 2013-2018			EJECUTADO A 19 DE OCTUBRE DE 2018*					
	BID/GEF	CONTRA-PARTIDA	TOTAL	BID/GEF	%	CONTRA-PARTIDA	%	TOTAL	%
4.1: Estudio para finalización de la línea de base con un grupo representativo de beneficiarios del proyecto y del grupo de control realizado	140.652	0	140.652	140.652	100%	0	0%	140.652	100%
4.2: Estudio de seguimiento a los productores con quienes se construyó la línea de base	66.452	0	66.452	67.188	101%	0	0%	67.188	101%
4.3: Análisis de desempeño del programa	149.932	27.820	177.752	149.755	100%	0	0%	149.755	84%
4.4: Estrategia de divulgación y capacitación introductoria a nuevos núcleos palmeros que manifiesten interés en las lecciones aprendidas del programa	320.140	76	320.216	332.968	104%	76	100%	333.044	104%
Total Componente 4 Seguimiento, Comunicación y Evaluación de impactos	748.616	28.000	776.616	766.881	102%	180	1%	767.061	99%
Total Componente 5 Coordinación Administración del Proyecto	392.098	1.428.034	1.820.132	404.979	103%	1.441.256	101%	1.846.235	101%
6.0. Auditoría Financiera	68.457	9.682	78.139	68.687	100%	9.682	100%	78.369	100%
TOTAL DEL PROYECTO	4.250.000	14.330.000	18.580.000	4.250.000	100%	11.109.559	78%	15.359.559	83%

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

* Estas cifras corresponden a ejecución hasta el corte al 19 de octubre de 2018, por lo cual son preliminares, ya que se harán pagos hasta el 31 de octubre de 2018 y los estados financieros se elaborarán en noviembre de 2018.

*+ Este rubro no aparecía en la tabla del presupuesto original del PMR.

Fuente: MOP 2012, DCT 2012.

- *La falta de una adecuada coordinación con las instituciones gubernamentales descritas en el Acápite 5.1 se evidencia también con la falta del cofinanciamiento comprometido en el Convenio del proyecto.*

5.8 Sostenibilidad

En resumen, este proyecto se califica en sostenibilidad como moderadamente probable (MP), ya que presenta riesgos moderados para la sostenibilidad en cuanto a la posibilidad de que los principales actores continúen desarrollando las actividades iniciadas con el proyecto.

Contribuir a la conservación de la biodiversidad y a un manejo sostenible de los sistemas palmeros, mediante una mejor planificación y adopción de prácticas agroecológicas en zonas de expansión de la actividad palmera fue uno de los objetivos centrales del proyecto. Con el fin de lograr la sostenibilidad de los resultados más allá del tiempo del Proyecto, la CT utilizó las estrategias que se describen en los acápite a continuación.

5.8.1 Sostenibilidad social e institucional

Con el fin de lograr la sostenibilidad social e institucional, esta CT utilizó efectivamente las siguientes estrategias (BID 2012):

- *Buscó que los productores de palma se apropiaran y asociaran los conceptos de AAVC y la valoración integral de servicios ecosistémicos y sus beneficios sociales en una estrategia participativa enfocada a escala de paisaje.*
- *Tuvo un enfoque de involucramiento de entidades regionales responsables en los territorios (CAR) y UAATAS e incluyó actividades de fortalecimiento de la capacidad institucional en los componentes del Proyecto por medio de asistencia técnica, talleres de capacitación y, desarrollo de materiales, entre otros.*
- *Incluyó actividades de promoción y divulgación del Proyecto y de las actividades propuestas que permitieron comunicar efectivamente los objetivos del mismo y atrajeron la atención de nuevos aliados/actores.*
- *Se generaron muchos materiales de divulgación, sistematización y capacitación que pueden ser utilizados de manera autónoma por todos los actores vinculados a este tema, para replicar muchas de las actividades y resultados del proyecto.*
- *Se firmaron acuerdos con diferentes instituciones/organizaciones (Acápite 5.3) para apoyar la conservación de la biodiversidad y realizar un cultivo palmero sostenible.*

FEDEPALMA y CENIPALMA, como consecuencia de este proyecto, se convencieron de actuar como promotores de cambio asertivos, en cuanto a desarrollar los cultivos de palma sostenible en equilibrio con la biodiversidad, debido a su influencia en los núcleos palmeros y sus proveedores, tanto así que durante el último Congreso Palmero de Colombia se lanzó la estrategia de producción de palma sostenible.

La principal herramienta para la sostenibilidad son la extensión, por ejemplo, CENIPALMA tiene contratados tres extensionistas ambientales (uno por cada una de las principales zonas palmeras del país), que trabajarán articuladamente en el Departamento Ambiental de FEDEPALMA, lo cual es un primer paso para que estas temáticas y lecciones aprendidas lleguen a los productores de palma. Adicionalmente, el Programa Nacional de Aceite de Palma Sostenible, en el cual se buscará tener socios y aliados, así como financiamiento na-

cional e internacional para promover la adopción de prácticas de sostenibilidad incluyendo lo promovido por el PPB.

El proyecto diseñó una serie de productos, entre ellas una herramienta pedagógica (juego) que las UAATAS de núcleos beneficiarios pueden utilizar en jornadas de capacitación a los productores de palma. Además, la información generada por el proyecto ha sido incluida en diferentes piezas de comunicación (presentaciones, documentos) para socializar los resultados a diferentes audiencias (foros regionales y nacional de productores, Comités de Competitividad, Instituciones, Donantes y Banca).

También con recursos de contrapartida de FEDEPALMA se avanza en la generación de la sistematización de lo generado en el componente de planificación, para su entrega a núcleos beneficiarios y por ende a sus asociados/productores.

Se generó una Visión Integral de Conservación en Paisajes Palmeros Biodiversos con los entes territoriales de CORPAMAG, CORPOCESAR, Parques Nacionales Naturales en subregión norte y las Secretarías de Agricultura y Ambiente, CORMACARENA, CORPORINOQUIA, Parques Nacionales Naturales y SIRAP (Sistemas Regionales de Áreas Protegidas) Orinoquia región oriental, las cuales se espera que generen una concienciación general en el sector palmero local.

5.8.2 Sostenibilidad ecológica

La sostenibilidad ecológica de este proyecto se da por medio del aumento de los parches de bosque y la mayor cobertura vegetal que se está promoviendo en las inmediaciones y dentro de las fincas palmeras, lo cual está dando como resultado una mayor presencia de biodiversidad. Adicionalmente, el proyecto identificó AAVC las cuales podrán ser objeto de conservación por medio de la promoción de políticas tanto de las instituciones regionales como de las nacionales y la empresa privada.

En el marco del programa de certificación RSPO se estará verificando la conservación de estas áreas en su proceso de monitoreo. Además, FEDEPALMA realizará alianzas con las universidades de regiones palmeras, para realizar un monitoreo de biodiversidad en donde se hayan identificado AAVC, con el fin de establecer estrategias para su conservación.

5.8.3 Sostenibilidad financiera

Algunas de las actividades que realiza el proyecto, podrán continuar con financiamiento, debido a que éstas podrían ser asumidas por los siguientes actores:

1. *En el Componente 1 planificación y manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros, la UPRA ha venido generando información con recursos propios para determinar áreas de expansión agrícola y palmera, con criterios de sostenibilidad agroecológica, lo cual – según el Líder Ambiental de FEFEPALMA – complementa lo alcanzado por el proyecto.*
2. *En el Componente 2 conservación y valoración de servicios ambientales en sistemas palmeros, el proyecto generó concienciación en el sector palmero acerca de los beneficios económicos, sociales y ambientales de las AAVC, las HMP y los servicios ecosistémicos, tanto así que FEDEPALMA y CENIPALMA ya cuentan con extensionistas ambientales y sociales, financiados con recursos propios.*
3. *En el Componente 3 usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad, los palmicultores beneficiarios han desarrollado capacidades para desarrollar un cultivo de palma sostenible, las cuales son un primer paso hacia la certi-*

ficación RSPO - que ya algunos poseen y financian con recursos propios y apoyo del núcleo -, y están transmitiendo a los palmicultores no beneficiarios.

- 4. En el Componente 4 seguimiento, comunicación y evaluación de impactos, FEDEPALMA y CENIPALMA, con recursos propios, están desarrollando procesos de comunicación y divulgación que buscan alcanzar una palmicultura sostenible.*

Al final el Plan Finca se articuló en una estrategia del programa de extensión de CENIPALMA, con lo cual se establecerán fincas tipo, para que sean modelo de mejores prácticas productivas, ambientales y sociales y, incluyendo muchas de las mejores prácticas promovidas por el PPB.

FEDEPALMA y CENIPALMA seguirán trabajando en el tema de análisis costo-beneficio de la implementación de prácticas de sostenibilidad y sus beneficios, con el fin de complementar la promoción de estas actividades dentro del marco del Programa Nacional de Aceite de Palma Sostenible.

6 LECCIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo se estructura identificando las lecciones aprendidas del proyecto y con esta evidencia desarrollando conclusiones y sugiriendo recomendaciones. Así, se obtienen lecciones aprendidas, conclusiones y recomendaciones para las dimensiones de diseño y relevancia, efectividad y eficiencia, impacto, y sostenibilidad.

6.1 Con respecto al diseño y relevancia

1 Contribución a la conservación de la biodiversidad:

- LA: Los proyectos de conservación de la biodiversidad en actividades productivas, tienen una incidencia muy alta en la concienciación de la población, de los productores y del gremio correspondiente acerca de los beneficios de la sostenibilidad a nivel local, regional y global.
- Conclusión: Este proyecto tuvo un efecto muy importante en el cambio de paradigma en el gremio palmero, que asumía como excluyentes el aumento de la productividad y la conservación de la biodiversidad, hacia una visión complementaria con un sinnúmero de beneficios ambientales, sociales y económicos, aún por medir.
- Recomendación: Se debe promover la realización de este tipo de proyectos en otras actividades productivas, especialmente las más cuestionadas en términos ambientales, con el fin de promover la sostenibilidad del espacio agrícola.

2 Áreas de expansión de la palmicultura sostenible:

- LA: La vinculación de las instituciones públicas en el apoyo para la definición de zonas aptas para la agricultura dentro del ordenamiento territorial, teniendo en cuenta criterios para la sostenibilidad, no sólo alinea este tipo de iniciativas a otras del Gobierno y el país, sino que le brinda legitimidad al proceso.
- Conclusión: Las instituciones públicas, Entidades Cooperantes (Acápito 5.2) y otras relevantes, deben participar de manera adecuada y apropiarse de la definición de zonas aptas para la palmicultura (Acápito 5.1). El cumplimiento del programa de recursos de cofinanciamiento comprometido en el Convenio del Proyecto es importante (Acápito 5.7).
- Recomendación: Es importante que las entidades identificadas en los documentos de diseño se incluyan adecuadamente en la implementación del proyecto con el fin de hacer un logro asertivo de los productos.

3 Rol de los socios:

- LA: Los socios del proyecto deben tener claro su rol, deberes y limitaciones, antes de firmar un convenio.
- Conclusión: Los socios del proyecto (Acápito 5.2), firmaron los convenios, con la expectativa de ser contratados para lograr algunos de los productos más importantes y no tenían claro su rol y limitaciones, por lo que no hubo una adecuada apropiación de su parte y por ende, afectaron el logro de los objetivos.

- **Recomendación:** La Agencia Implementadora (AI) debe asegurarse de que los socios del proyecto entiendan claramente sus deberes y obligaciones antes de firmar cualquier acuerdo, lo que promovería su adecuada apropiación y logro de los productos y resultados propuestos.

4 Evaluación de impacto con diseño experimental:

- **LA:** Se debe analizar minuciosamente el uso de un diseño experimental en los proyectos productivos relacionados con “el territorio”.
- **Conclusión:** El diseño experimental y la elección de beneficiarios aleatoriamente en este proyecto, sin incluir todas las actividades productivas en un espacio agrícola, fueron una limitante para cumplir con los productos e indicadores propuestos, ya que eran excluyentes para lograr, por ejemplo, implementar los corredores biológicos, extender el proyecto a otros productores interesados (por derrame) y contar con productores realmente interesados en participar (Acápite 5.1).
- **Recomendación:** Es necesario explorar otras formas alternativas de realizar una evaluación de impacto de este tipo de proyectos y no utilizar un diseño experimental que limite e impida cumplir con los objetivos propuestos. Se debe evaluar la necesidad o no del diseño experimental utilizado y realizar los cambios correspondientes a la mejor decisión en la matriz de resultados.

6.2 Con respecto a la efectividad y eficiencia

5 Cambios en la matriz de resultados:

- **LA:** Los cambios formales con la aprobación de la AI en la matriz de resultados son indispensables ante cambios en el contexto del proyecto, especialmente debido al tiempo que transcurre entre el diseño y la implementación.
- **Conclusión:** Hubo cambios en el contexto del país y del sector (debido al tiempo transcurrido entre el diseño y la implementación) que disminuyeron la relevancia y efectividad de algunos de los productos propuestos en el diseño del proyecto (Acápite 5.1), sin embargo, no se realizaron formalmente los cambios en la matriz de resultados; como resultado el presupuesto original del FMAM fue utilizado para cumplir con una menor cantidad de productos – y no se incluyó ningún producto adicional.
- **Recomendación:** Los cambios en la matriz de resultados, si bien es cierto deben ser analizados a profundidad por los actores, deben ser propuestos de manera asertiva y formalmente aprobados, con el fin de realizar un manejo adaptativo del proyecto y mantener o aumentar su relevancia, efectividad y eficiencia.

6 Rotación de personal:

- **LA:** La rotación de personal se debe reducir al mínimo, especialmente con una política de remuneraciones adecuada y ajustada al presupuesto del proyecto; pero se deben tomar decisiones a tiempo cuando los profesionales no son los adecuados para cumplir con los puestos asignados.
- **Conclusión:** El proyecto sufrió de una gran cantidad de rotación de personal, especialmente coordinadores generales y otro personal clave; pero además, no se

tomaron las decisiones a tiempo de desligar al personal que no era la adecuada para cumplir con las responsabilidades asignadas (Acápites 5.1 y 5.3).

- **Recomendación:** Es indispensable que tanto la Agencia Implementadora (AI) como la Agencia Ejecutora (AE) cuenten con las políticas adecuadas para incentivar a los buenos profesionales y realizar los cambios en un tiempo adecuado cuando éstos no se adaptan a los requerimientos. La AI debe asegurarse que la AE está apoyando al proyecto en este sentido.

7 Administración del proyecto:

- **LA:** Los procesos de adquisiciones, compras y reportes financieros de este tipo de proyectos son complejos (Acápites 5.1) y deben agilizarse para disminuir los riesgos en la obtención de los productos y resultados esperados.
- **Conclusión:** Los procesos financieros en general, deben contar con procedimientos ágiles y personal con experiencia o capacitados por la Agencia Implementadora, con el fin de cumplir con sus requerimientos administrativos y tiempo requerido.
- **Recomendación:** La AI debería incluir más fuertemente en su plan de operaciones, la capacitación y acompañamiento de los funcionarios administrativos a cargo de los procesos financieros del proyecto.

8 Carácter público de los productos del proyecto:

- **LA:** Es fundamental que los productos elaborados en los proyectos con recursos del FMAM sean públicos y, por lo tanto, estén a disposición de la sociedad en general.
- **Conclusión:** Los productos alcanzados con este tipo de cooperaciones técnicas, deben servir para brindar información y ser insumo para que otras organizaciones/instituciones puedan avanzar en la consecución de los objetivos nacionales. En este caso, los resultados y productos del proyecto serán publicados en la web, según el Líder Ambiental de FEDEPALMA.
- **Recomendación:** Todos los productos alcanzados en este tipo de proyectos deberían estar publicados en la WEB, con el fin de promover el uso público de la información generada.

9 Sinergias con otros actores clave:

- **LA:** Se logran sinergias y se puede hacer un uso más eficiente de los “escasos recursos” de un proyecto, por medio de la identificación de iniciativas - acuerdos con las metas que se diseñó alcanzar -, que ya estén en proceso y se puedan finalizar y/o escalar con instituciones clave a nivel local, regional y nacional.
- **Conclusión:** Algunas sinergias logradas por el PPB con actores locales, regionales, CENIPALMA, instituciones nacionales y otros proyectos e iniciativas, generan mayor apropiación de los actores claves, como un ahorro de recursos humanos y financieros (Acápites □).
- **Recomendación:** Se debe desarrollar una estrategia de generación de sinergias con otros actores institucionales, proyectos e iniciativas, para lo cual es necesario hacer un mapeo y diseñar una estructura de coordinación, con el fin de brindar continuidad en el logro de los objetivos.

6.3 Con respecto al impacto y sostenibilidad

10 Sostenibilidad e impacto ambiental:

- LA: La sostenibilidad ecológica no sólo depende de la identificación de AAVC. Lo relevante es crear espacios de diálogo para propiciar la conservación de los recursos naturales a nivel local.
- Conclusión: La sostenibilidad ecológica depende en gran medida de conocer el recurso y la apropiación comunal y de los grupos interesados, para llevar a cabo procesos más integrales de planificación territorial, restauración ecológica, conservación de cuencas y mejoramiento de calidad de vida (Acápite 5.8.2).
- Recomendación: Es de suma importancia continuar con los procesos de participación desarrollados por el PPB y FEDEPALMA.

11 Consideración de género y juventud:

- LA: La estrategia de conservación de la biodiversidad, debe tomar en cuenta la participación de y el efecto sobre las mujeres y jóvenes de los actores relevantes.
- Conclusión: En muchos proyectos de desarrollo las comunidades realizan trabajos en los que los beneficiarios de los programas/proyectos (capacitaciones, generación de trabajo, concienciación, entre otros) van dirigidos – a veces por la naturaleza del proyecto - a hombres adultos y no propician la participación de mujeres y jóvenes en el proceso. En el caso específico de este proyecto, según el Líder Ambiental de FEDEPALMA, muchos de los talleres, capacitaciones y demás estrategias de socialización del proyecto participaron mujeres – propietarias de fincas palmeras, responsables de temas ambientales y, extensionistas, entre otras.
- Recomendación: Es necesario mejorar el tema de comunicación para llegar de manera más eficiente a las mujeres y los jóvenes en las comunidades.

7 BIBLIOGRAFÍA

- BID. 2012. Convenio de Cooperación Técnica ATN FM-13216-CO. Proyecto Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma ATN/FM-13216-CO. Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).
- BID. 2015. Manual operativo. Banco Interamericano de Desarrollo. Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma ATN/FM-13216-CO. Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID. 2012. Plan de operaciones. Banco Interamericano de Desarrollo. Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma ATN/FM-13216-CO. Banco Interamericano de Desarrollo.
- BID. 2012. Conservación de la biodiversidad en zonas de cultivo de palma (PPB, CO-X1011). Banco Interamericano de Desarrollo.
- GEF. 2011. Request for CEO Endorsement/Approval Project Type: Full-Sized Project. The GEF Trust Fund.
- FEDEPALMA-BID. 2012. Manual operativo. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite-Banco Interamericano de Desarrollo.
- FEDEPALMA. 2018. Informe final. Paisaje Palmero Biodiverso. Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma.
- FEDEPALMA. 2018. Informe semestral. Paisaje Palmero Biodiverso. Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma.
- FN (Fundación Natura). 2018. Informe Final Proyecto Plan Finca. Bogotá. Proyecto Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma ATN/FM-13216-CO. Banco Interamericano de Desarrollo, Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM).
- GEF. 2008. Guidelines for GEF Agencies in Conducting Terminal Evaluations. Global Environmental Facility, Evaluation Office, Evaluation Document N° 3.
- Hofstede, Robert. 2016. Mid-term evaluation. Project ATN/FM-13216-CO: Biodiversity Conservation in Palm-growing Areas. Global Environmental Facility (GEF)-InterAmerican Development Bank (IDB).
- IDB. 2015. IDB Country Strategy 2015-2018: Colombia. Document of the Inter-American Development Bank, <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=40089584>
- PNUD. 2012. Guía para realizar evaluaciones finales de los proyectos respaldados por el PNUD y financiados por el FMAM. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Oficina de evaluación.
- PPB. 2011. Sistema de seguimiento y evaluación del proyecto. Fortalecimiento de la biodiversidad en agroecosistemas palmeros en Colombia. Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA).
- Proyectos Semana S.A. 2018. Informe de Ejecución De Compromisos. Foro Nacional: "Paisaje Palmero Biodiverso, Un Compromiso Nacional y Sectorial" y Mesa "La Palmicultura Sostenible Un Buen Negocio".

Proyectos Semana S.A. 2018. Informe de Ejecución De Compromisos. Ciclo De Foros y Mesas de Trabajo: Proyecto Paisaje Palmero Biodiverso (PPB).

8 ANEXOS

Anexo 1:

CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

EF Proyecto Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivo de Palma

Persona Entrevistada (Nombre, contacto): _____

Fecha: _____. Método entrevista (teléfono, persona, etc.): _____

INTRODUCCIÓN
<p>El BID está realizando la EF del Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivo de Palma. La idea de la evaluación es realizar una evaluación crítica del desempeño obtenido, proporcionando un análisis completo y sistemático desde el diseño del Proyecto, el proceso de implementación, y la obtención de los productos, resultados y posibles impactos.</p>
<p>¿Cuál fue su rol/papel en el desarrollo del proyecto?</p>
I. RELEVANCIA
<p>1. ¿Cómo se relaciona el proyecto con los objetivos principales del área de interés del FMAM y con las prioridades ambientales y de desarrollo a nivel local, regional y nacional?</p>
<p>2. ¿La problemática estuvo bien identificada al inicio? ¿Ha sido el diseño e implementación del proyecto adecuado a la realidad nacional y capacidades existentes? Explique</p>
<p>3. ¿Los problemas a los que apuntaba el proyecto mejoraron o empeoraron?</p>
<p>4. ¿Existió coherencia entre las necesidades de los interesados vs. BID-GEF? ¿Entre la lógica interna y los productos/resultados esperados? ¿Entre el diseño y su enfoque de implementación?</p>
<p>5. En la ejecución del proyecto, ¿qué cambios ha sido necesario realizar con respecto a lo planteado (técnico, financiero, económico e institucional) y cuáles fueron las razones para dichos cambios para garantizar el logro de los objetivos? o ¿se han introducido alguno/s ajustes importantes para mantener la relevancia del proyecto?</p>
<p>6. ¿Lecciones aprendidas?</p>
II. EFECTIVIDAD
<p>7. ¿Qué componentes/productos del proyecto se han logrado? ¿Cuál era la línea de base? ¿Planificado? ¿Cuáles productos se lograron completamente? ¿Cuáles se lograron parcialmente? ¿Cuáles no se han lograron?</p>
<p>8. ¿Los indicadores establecidos describen bien el avance en los productos esperados y planificados para el establecimiento del mercado voluntario en Colombia? Lecciones aprendidas</p>

9. ¿Cuáles han sido los principales riesgos (y supuestos) que afectaron el desarrollo efectivo del proyecto? ¿Fueron bien identificados? ¿Se mitigaron? ¿Cómo? ¿LA?
10. ¿Se han fomentado vínculos con instituciones u organizaciones?
11. ¿Qué otros logros no planificados tuvo el proyecto? ¿Fortalezas y debilidades (OAA)?
12. ¿Ahora que el proyecto finalizó su periodo de ejecución y en retrospectiva, qué habría hecho de manera diferente? ¿Qué salió bien y no salió bien?
13. Para tener en cuenta en convenios futuros, ¿Qué aprendizajes se obtuvo tras esta ejecución del proyecto?
III. EFICIENCIA
14. ¿Los gastos de cada componente/ actividad/ producto correspondieron con los estimados en el presupuesto y han sido suficientes? ¿Ha sido necesario hacer ajustes (en plazos, recursos, etc.)?
15. ¿Qué tan adecuado fue el tiempo asignado para la ejecución de cada uno de los productos/componentes del proyecto?
16. ¿Qué problemas clave se han presentado? ¿Fortalezas y debilidades de la ejecución financiera (OAA)?
17. Si en este momento contara con más recursos económicos para el proyecto, ¿qué haría?
18. ¿Cómo se pudo haber ejecutado el proyecto de manera más eficiente? ¿Lecciones aprendidas?
IV. SOSTENIBILIDAD
19. ¿Existe una estrategia de sostenibilidad? ¿Cuáles son las actividades clave? ¿Cómo se financiarán?
20. ¿Han sido sostenibles las inversiones realizadas?
21. ¿Han sido sostenibles los productos/resultados o alcances/beneficios del proyecto hasta el momento?
22. ¿Considera que el proyecto será sostenible? ¿En caso de que sí, qué factores considera usted que han contribuido a su sostenibilidad? ¿Desde el punto de vista técnico e institucional? ¿Por qué?
23. ¿Cuáles son las debilidades del proyecto?

24. ¿Quiénes son los beneficiarios, socios y actores locales del proyecto? ¿Cuántos? ¿Se han apropiado del mismo? ¿Cuáles compromisos han adquirido? ¿Han colaborado? ¿Cómo se han complementado? ¿Qué actividades han sido asumidas por la contraparte u otros actores?
25. ¿Colaboración y complementariedad con otros proyectos o iniciativas en Colombia o internacionalmente? ¿Cuáles compromisos han adquirido? ¿Han colaborado? ¿Cómo se han complementado? ¿Productos con valor agregado?
26. ¿Cuáles son para usted los actores claves para garantizar la continuidad y/o sostenibilidad de los resultados /beneficios del proyecto? ¿Cuáles son las actividades clave para fortalecer a la AE?
27. ¿Cuáles son los principales desafíos para la sostenibilidad del proyecto? ¿Se han abordado? ¿Qué medidas potenciales se podrían tomar? ¿Lecciones aprendidas?
V. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN
28. ¿Qué instrumentos se ha usado para el monitoreo y evaluación del proyecto? (Informes parciales, finales, Visitas de Inspección, PMR/PCR, Reportes de Evaluación, etc.). ¿Qué indicadores se han utilizado?
29. ¿Cómo ha sido la supervisión? ¿Qué se podría mejorar?
30. ¿Se ha utilizado un enfoque de gestión basada en resultados? Explique
31. ¿Qué tan a menudo se aplicaron (periodicidad)? ¿Lecciones aprendidas?
VI. IMPACTO
32. ¿Qué experiencias, procesos, metodologías o servicios innovadores han surgido o fueron adoptados? ¿Han sido exitosas? ¿Cuáles actividades han fomentado la innovación?
33. ¿Cuáles son los impactos o posibles impactos del Proyecto (medio ambiente, nivel de ingreso, asuntos socioeconómicos)?
34. ¿El proyecto ha contribuido a obtener algún impacto no previsto?
35. ¿Cómo puede el proyecto desarrollarse sobre sus éxitos y aprender de sus debilidades? ¿Lecciones aprendidas?

Anexo 2:

AGENDA DEL TRABAJO DE CAMPO Y, LISTADO DE PERSONAS Y ORGANIZACIONES ENTREVISTADAS

Cuadro 14 Agenda del trabajo de campo y personas/organizaciones entrevistadas, del 23 de julio al 2 de agosto del 2018

DÍA	HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIOS
Lunes 23		Llegada a Bogotá.	
Martes 24	8 am – 12 pm.	Entrevistas Fedepalma y Cenipalma: 8 am. Andrés F. García. Director de planeación y desarrollo sectorial. 9 am. Juan Carlos Espinosa. Líder ambiental. 10 am. Elzbieta Bochno. Secretaria general. 11 am. Jens Mesa. Presidente Fedepalma.	Reuniones en Fedepalma. Calle 98 N° 70 - 91 piso 14, Bogotá.
	2 – 6 pm	Viaje a Villavicencio.	Se sugiere viajar por tierra. A Villavicencio hay un solo vuelo por la tarde y el riesgo de cancelación es alto. Si están de acuerdo, podemos contactar con la empresa que contrata Fedepalma para viaje por tierra, para consultar cómo se procedería para reserva y pago directo con el consultor, y definir hora y sitio de recogida (puede ser en Fedepalma).
Miércoles 25	6 am – 12 pm	Visita plantación La Lorena y Palmas de La Roca. Núcleo La Cabaña.	
	2 pm - 5 pm	Entrevistas con Sandra Salamanca y Sonia González, Hacienda La Cabaña y visita al vivero.	
Jueves 26	6 am – 12 pm	Visita fincas Agrícola y Villa Carola.	
	2.30 pm	Entrevistas con Iván Camilo Mahecha y Julio Martínez, UAATA Unipalma. Visita al vivero	
Viernes 27	8 – 9 am	Entrevista Leonardo Millán. Núcleo Manuelita.	
	9 – 3 pm	Visita plantación el Oasis (San Carlos de Guaroa)	
Sábado 28 / Domingo 29		Regreso a Bogotá Viaje a Santa Marta	Se sugiere tomar vuelo a Santa Marta en horas de la mañana.
Lunes 30	6 am – 2 pm	Visita al sector de Bellaena – Dos fincas de CI Tequendama Almuerzo	
	3.30 pm	Entrevista con Carolina Torrado. CI Tequendama	
	4.30 pm	Entrevista Carlos Chinchilla (Aceites) y Ana Lucía Ávila (Palmacei-	

		te)	
Martes 31	6 am – 2 pm	Visitas a dos fincas en El Retén y Aracataca (Aceites y Palmaceite) Almuerzo	
	2 pm	Visita al Campo Experimental Palmar de la Sierra y entrevista con José Julián Monroy.	
Miércoles 1	6 am – 5pm	Visita a una finca (CI Tequendama). Visita al vivero de especies nativas de CI Tequendama. Entrevistas con Jairo Vargas y Roberto Díaz. UAATA CI Tequendama.	
	8 pm	Regreso a Bogotá	
Jueves 2		Regreso a CR	

Cuadro 15 Personas/organizaciones entrevistadas

NOMBRE	FECHA	ORGANIZACIÓN	CARGO
Josué Ávila	28-06-18	BID	Coordinador proyecto
Juan Carlos Espinosa	24-7-18	FEDEPALMA	Líder ambiental
Elbieta Bocho Hernández	24-7-18	CENIPALMA	Directora
Jens Mesa	24-7-18	FEDEPALMA	Director Ejecutivo
Andrés García	24-7-18	FEDEPALMA	Director de planeación y desarrollo sectorial
Sandra Salamanca Sonia González	25-7-18	UAATA	Coordinadora Ambiental Coordinadora UAATA
Luis Antonio Pastrana	25-7-18	La Lorena Cumaral	Propietario
Héctor Rivera José Luis Peipa	25-7-18	Agricol Internacional S.A.S Plantación El Achote	Administrador
Daniel Rodríguez	25-7-18	Palma La Roca	Propietario
Julio Martínez José Tovar Iván Carrillo Mecha	25-7-18	UNIPALMA	Jefe agronómico Supervisor de Campo Ingeniero Ambiental
Norberto López	26-07-18	Villa Carola	Propietario
Willington González	26-7-18	PPB	Encargado de Campo
Nubia Rairán	26-7-18	Estación Experimental Las Cocoras	Superintendente de Campo
Álvaro García	26-07-18	Finca El Oasis	Propietario
Juan Carlos Espinosa	27-07-18	Aceites Manuelita	Gerente productividad y medio ambiente

NOMBRE	FECHA	ORGANIZACIÓN	CARGO
Carlos Chinchilla	30-7-18	Aceites S.A.	Director de Sostenibilidad
Ana Lucía Ávila	30-7-18	Palmaceite	Directora de Sostenibilidad
Héctor Marín Valdés	30-07-18	Finca Bella Sandrith	Propietario
Edulfo Deaguas	30-07-18	Finca El Perrenque	Propietario
Álvaro Redondo Aramis Avendaño	31-07-18	Finca Campo Alegre	Propietario
Evangelina Durán Tatiana Bolaños Jean Carlos Scorzia Pedro Sarmiento	31-07-18	Finca San Quintín	Administradora RSPO Encargado sanidad vegetal Supervisor de campo
José Julián Monroy	31-07-18	Campo Experimental Palmar de la Sierra	Superintendente
Carolina Torrado Patricia Apreza Guillermo Barrios	31-07-18	Grupo Da'Abon CI Tequendama	Jefe Ing. Ambiental Jefe Gestión Social Director Alianzas
José Luis Martínez	1-08-18	Finca Clara Inés	Propietario
Rogelio Charris	1-08-18	Finca Costa Rica	Propietario
Eduardo San Juan	1-08-18	Vivero Aabon	Encargado
Hernando Barliza de la Rosa	1-08-18	PPB	Encargado de Campo
Fernando Balcázar	17-08-18	BID	Especialista Senior en Recursos Naturales
Mónica Lozano	27-08-18	PPB	Coordinadora C3
Camila Paula Cammaert Gutiérrez	28-08-18	WWF Colombia	Especialista
Clara Bustamante Samudio	28-08-18	Instituto Humboldt Colombia	Líder en sostenibilidad y economía verde del Programa Ciencias Sociales
Javier Ortiz Zahamón	31-08-18	PPB	Excoordinador
Rosario Gómez	27-09-18	PPB	Coordinadora
Antonio Wills	15-10-2018	PPB	Monitoreo y evaluación

Anexo 3:

RIESGOS ANTICIPADOS EN EL MANUAL DE OPERACIONES DEL PROYECTO

A continuación, se presentan los riesgos identificados y las medidas de mitigación especificadas en el MOP.

Cuadro 16 Riesgos generales del proyecto y estrategias de mitigación en el Manual de Operaciones (PO)

RIESGO	GRADO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
1. Aparición o recrudescimiento de enfermedades y plagas en las áreas de intervención	M	Dentro de las acciones de consulta regional se ha identificado que la recuperación de la biodiversidad en los núcleos palmeros es una estrategia para la prevención y el manejo de aparición de plagas y enfermedades. En tal sentido, el proyecto, fortalecerá los temas asociados a la prestación de los servicios ecosistémicos relacionados con control de plagas y enfermedades y al manejo integrado de plagas aportando a la disminución de la alteración de la actividad biológica de especies por el uso de químicos. Igualmente las prácticas aportarán a la oferta de hábitats para animales benéficos para el cultivo y por ende al aumento de la biodiversidad en los sistemas palmeros.
2. Falta de voluntad de cooperación entre diversas instituciones públicas del orden nacional y regional socias y cooperantes que implique disminución del aporte de contrapartidas.	M	El proyecto ha tenido en cuenta actores interesados institucionales, pertinentes, desde el inicio de la fase de PPG, incluyendo las autoridades ambientales regionales – CAR, los municipios, las asociaciones de productores, para asegurar su apoyo y participación en el proyecto. Desde su inicio, se definirán convenios de cooperación que aseguren la participación de un conjunto de entidades identificadas como las mínimas cooperantes. La generación de conocimiento y de herramientas conceptuales y metodológicas que traerá el proyecto es un importante gancho para lograr el interés de las autoridades locales y regionales y las CAR. Adicionalmente, la coordinación del proyecto mantendrá una estrategia de cofinanciación con otros actores que puedan tener interés en el desarrollo local y regional, así como internacional de manera a buscar multiplicar los recursos necesarios para la implementación y acciones adicionales o complementarias.
3. Falta de consolidación de las UAATAS	B	El proyecto busca fortalecer el componente ambiental de las UAATAS, lo cual contribuirá a su consolidación administrativa y técnica al interior de los núcleos.
4. Problemas de seguridad.	M	Una vez seleccionadas las áreas de intervención del proyecto y los núcleos palmeros en los cuales se ha focalizado el accionar del proyecto dentro de las subregiones palmeras, se ha verificado que el nivel del riesgo de éstos es bajo. En caso en que el riesgo por seguridad aumente en las áreas de intervención del proyecto, los cronogramas y prioridades de implementación de las actividades en campo serán revisadas y ajustadas con el fin de garantizar la integridad del personal técnico del proyecto y de los núcleos beneficiarios.
5. Recrudescimiento de la ola invernal	M	La situación de ola invernal que ha vivido Colombia en los últimos meses ha superado en muchos casos los esquemas de prevención y contingencia para este tipo de fenómenos climáticos, generando graves afectaciones a áreas productivas en diferentes regiones del país. Más de 40,000 hectáreas de palma han sido afectadas por este fenómeno, y es posible que esta situación se agudice en los próximos meses/años. Como resultado de este proyecto se tendrán herramientas concretas para determinar un uso adecuado del suelo en zonas de influencia de cuerpos de agua, las cuales servirán para

RIESGO	GRADO	ESTRATEGIA DE MITIGACIÓN
		planificar nuevos proyectos palmeros en áreas de expansión o restaurar áreas sensibles en zonas afectadas por crecientes.
6. Baja voluntad y decisión de establecer corredores de conservación por parte de otros subsectores	M	El proyecto fomentará la participación activa y la concertación con otros subsectores agropecuarios, autoridades ambientales y entes territoriales en el diseño e implementación de corredores de conservación. En específico, se buscará trabajar de cerca con estos dos últimos para la adopción de las propuestas de corredores de conservación en sus EOTs y Sistemas Locales o Regionales de Áreas Protegidas.
Riesgo total del proyecto	Medio Bajo	

Nota: *Riesgo Alto.*

B: Riesgo Bajo.

M: Riesgo Medio.

Fuente: BID 2012.

Anexo 4:

MATRIZ DE RIESGOS DEL PROYECTO ACTUALIZADA Y CON COMENTARIOS DE LA EVALUACIÓN FINAL

La matriz a continuación presenta la actualización realizada por el proyecto a enero 2015, basada en la actualización realizada en el informe anual 2017, de los riesgos identificados en la etapa inicial del proyecto y para los cuales se implementaron acciones de mitigación durante su desarrollo. También se realizó una evaluación final de cada uno (FEDEPALMA 2017).

Cuadro 17 Matriz de riesgos del proyecto actualizada al 2017 y acciones de mitigación implementadas

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE MITIGACIÓN	EVALUACIÓN FINAL Y CALIFICACIÓN ¹
1. Demoras en la ejecución por la baja voluntad para acordar acciones de conservación por parte de los diversos actores que comparten geográficamente un núcleo	2	2	MEDIO	Se realizará seguimiento constante a la implementación de los planes de inversión en el marco de los Planes de finca. Se enviará un cronograma con las actividades planificadas a los socios, núcleos y otras partes interesadas para evitar que talleres o sesiones de capacitación sean canceladas a último momento. Responsable: UCP y facilitadores de zona.	<i>El riesgo disminuyó.</i> Debido a las medidas de mitigación implementadas se pudo generar una concienciación de los diferentes actores. IMPROBABLE (Ip)
2. Incumplimiento de las metas de resultado y la ejecución de los recursos del Proyecto en el plazo establecido	3	3	ALTO	Se realizarán reuniones mensuales con FEDEPALMA para revisar los avances en el plan de trabajo del proyecto y tomar decisiones que faciliten la agilidad y avance en materia técnica y administrativa. Desde la UCP se definió un cronograma de trabajo con hitos semanales para cada proceso al cual se le realizará seguimiento permanente. Responsable: Coordinación general, UCP y FEDEPALMA.	<i>El riesgo se mantuvo.</i> C1 no se pudo utilizar en la toma de decisiones, aunque se cumplió con los indicadores de producto. Aunque se esperaba no cumplir con muchos de los productos de los diferentes componentes, no se solicitó modificar la matriz de resultados. PROBABLE (P)
3. Incumplimiento en la ejecución de contrapartidas entre los socios, núcleos palmeros beneficiarios y aliados	2	2	MEDIO	Se definió un plan de contrapartidas con cada uno de los socios con el fin de evitar retrasos y dificultades a la hora de registrar las mismas. Responsable: Coordinación Nacional del proyecto, facilitadores de zona, analista administrativo y financiero.	<i>El riesgo se mantuvo.</i> No se cumplió con las contrapartidas correspondientes (ejecución total 78%). No hubo contrapartidas del Gobierno y las de las empresas ancla fue muy baja (Cuadro 25 Anexo 10). PROBABLE (P)
4. Dificultad para garantizar una Evaluación de Impacto del proyecto tipo experimental, por dificultades para inscribir y mantener a los beneficiarios y al grupo de control en los años de ejecución del proyecto	2	2	MEDIO	Es posible que en la segunda fase de plan finca algunos proveedores no continúen con su implementación lo que podría afectar la evaluación de impacto del proyecto. Mantener las bases de datos actualizadas con la información de contacto de los productores de palma. Socializar los procesos de implementación del proyecto con los beneficiarios (Plan de Finca, Cierre de brechas RSPO, Valoración de Servicios Ecosistémicos) e implementar la estrategia de comunicaciones con los mismos.	<i>El riesgo se mantuvo.</i> Sí existieron problemas con el grupo experimental y de control. PROBABLE (P)

¹ Las claves de clasificación se presentan en el Cuadro 4, página 15.

RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	CLASIFICACIÓN DEL RIESGO	ACCIONES DE MITIGACIÓN	EVALUACIÓN FINAL Y CALIFICACIÓN ¹
				Responsable: Facilitadores de zona Especialista en Monitoreo y Evaluación, Consultora de comunicaciones.	

Nota: Probabilidad/impacto 1 baja, 2 media, 3 alta.

Suma/clasificación:

5-6= **Riesgo Alto (A):** Existe una probabilidad mayor al 75 % de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar riesgos altos.

4= **Riesgo Sustancial (S):** Existe una probabilidad de entre el 51% y el 75% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar riesgos sustanciales

3= **Riesgo Modesto (M):** Existe una probabilidad de entre el 26% y 50% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar sólo riesgos modestos.

2= **Riesgo Bajo (B):** Existe una probabilidad hasta del 25% de que los supuestos no serán válidos o no se materializarán o el proyecto podría enfrentar sólo riesgos modestos.

El color ■ indica una alerta en el riesgo descrito. N.a.= no aplica

Fuente: Matriz de riesgos y entrevistas 2014 y 2016.

Anexo 5:

**INTERCAMBIO PRESUPUESTAL ENTRE LOS
COMPONENTES DEL PROYECTO**

Cuadro 18 Intercambio presupuestal entre los componentes del proyecto

CATEGORÍA DE INVERSIÓN		PRESUPUESTO VIGENTE US\$	PRESUPUESTO DISPONIBLE US\$	TRANSFERENCIA US\$	PRESUPUESTO MODIFICADO US\$
No.	Descripción	1	2	3	4
1	Planificación y manejo integrado de sistemas palmeros	1.170.000	66.093	504.197	1.674.197
2	Conservación y Valoración de Servicios Ambientales en Sistemas Palmeros	1.413.000	663.625	-439.533	973.467
3	Usos y Mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad	669.496	407.265	-276.331	393.165
4	Seguimiento Comunicación y Evaluación de Impactos	549.000	177.261	199.616	748.616
5	Administración del Proyecto	385.000	69.138	7.098	392.098
6	Auditoría financiera	63.504	22.732	4.953	68.457
TOTAL		4.250.000	1.406.114	0	4.250.000

Anexo 6:

ACTORES CLAVE DEL PROYECTO

Cuadro 19 Actores clave del proyecto

ACTOR CLAVE	ROL	HABILIDAD PARA EJECUTAR EL ROL	EXPLICACIÓN
Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA)	Gestor, beneficiario y agencia ejecutora del proyecto	B	El organismo executor y beneficiario del proyecto fue FEDEPALMA, quien ejecutó la operación de diseño (CO-T1226). Fundada en 1962, FEDEPALMA agremia y representa a la mayoría de los palmicultores colombianos. Está conformada por pequeños, medianos y grandes cultivadores de palma de aceite, quienes operan a escala empresarial, asociativa o individual, al igual que por extractores de aceite de palma. FEDEPALMA promueve entre sus afiliados la responsabilidad ambiental y social. Entre otras iniciativas, trabajó en coordinación con el MAVDT ¹ en un convenio de producción más limpia y una guía ambiental para el sector palmero. Es miembro de RSPO y lideró la Interpretación Nacional para Colombia de los Principios y Criterios de la RSPO, iniciativa aprobada por la Junta Directiva de la RSPO en noviembre de 2010. FEDEPALMA fue responsable por la administración del proyecto, incluyendo manejo de instrumentos de planificación, manejo financiero y contable, procesos de adquisiciones y contrataciones y elaboración de informes de avance del proyecto. Además, FEDEPALMA coordinará con todas las instituciones que realizarán aportes a esta operación.
Instituto de Investigación de Recursos Biológicos "Alexander von Humboldt" (IAvH)	Miembro del Comité Directivo del Proyecto	R	Estaba previsto que el IAvH daría apoyo técnico sobre biodiversidad, marcos conceptuales y metodológicos en prácticas agroecológicas y herramientas de manejo del paisaje, información del Sistema de Información en Biodiversidad y resultados de ejercicios piloto de incentivos y compensaciones ambientales y esquemas de pago por servicios Ambientales.
World Wildlife Fund (WWF)	Miembro del Comité Directivo del Proyecto	R	WWF Amazonas Norte y Chocó-Darién, quien estaba previsto aportaría personal técnico y experiencia en el marco conceptual y metodológico del esquema de análisis de AAVC, áreas de aptitud palmera y referentes internacionales en la adopción de los principios y criterios de la RSPO
CENIPALMA	Miembro del Comité Directivo del Proyecto	B	Estaba previsto que suministraría los avances en investigación de requerimientos edafoclimáticos del cultivo, información cartográfica, manejo de agua, suelo, plagas y polinización y la plataforma de transferencia de tecnología del gremio palmero que apoyaría transversalmente los cuatro componentes del proyecto.
Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)	Entidad Cooperante	B	Vinculada estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto.
Instituto de Hidrología, Meteorología y	Entidad Cooperante	R	Vinculada estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto.

¹ Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial.

ACTOR CLAVE	ROL	HABILIDAD PARA EJECUTAR EL ROL	EXPLICACIÓN
Estudios Ambientales (IDEAM)			
Parques Nacionales Naturales de Colombia (PNN)	Entidad Cooperante	B	Vinculada estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto.
Cuatro autoridades ambientales regionales (CORMACARENA, CORPORINOQUIA, CORPOCESAR Y CORPAMAG)	Entidad Cooperante	E	Vinculada estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto, especialmente actividades relacionadas con capacitación, transferencia de conocimiento y asistencia técnica.
Seis núcleos palmeros beneficiarios	Entidad Cooperante	B	Vinculados estratégicamente en la consecución de productos específicos del Proyecto, especialmente actividades relacionadas con capacitación, transferencia de conocimiento y asistencia técnica. Todos participaron excepto Aceites Manuelita, que no participó en algunas actividades del proyecto.

Nota: E= excelente B= buena R= regular M= mala.

El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.

Fuente: Informes de avance y entrevistas 2018, CCT 2018.

Anexo 7:

**CONVENIOS DE COOPERACIÓN FIRMADOS POR
FEDEPALMA EN EL MARCO DE EJECUCIÓN DEL PPB**

BORRADOR PARA REVISIÓN

- *Convenio de Cooperación estratégica No. PE.GDE.1.4.8.1.16.021 celebrado entre la Corporación para el Desarrollo Sostenible del Área de Manejo Especial La Macarena (CORMACARENA), Aceites Manuelita S.A. y la Federación Nacional de Cultivadores de Palma (FEDEPALMA), setiembre 2018.*
- *Convenio especial de investigación entre la Universidad del Magdalena, FEDEPALMA, C.I. Tequendama S.A.S. y la Asociación de Apicultores Conservacionistas de la Sierra Nevada (APISIERRA), junio 2016.*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y Aceites S.A., para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y C.I. Tequendama S.A.S., para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y la Corporación Centro de Investigaciones en Palma de Aceite (CENIPALMA), para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y la Corporación Autónoma Regional del Magdalena, para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y Hacienda La Cabaña S.A., para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio específico de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt.*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y Parques Nacionales Naturales, para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y Plantaciones UNIPALMA de Los Llanos S.A. (UNIPALMA S.A.), para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y WWF Colombia, para la ejecución del proyecto “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF) y administrado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*
- *Convenio de cooperación celebrado entre la Federación Nacional de Cultivadores de Palma de Aceite (FEDEPALMA) y Aceites Manuelita S.A., para la ejecución del proyecto GEF “Conservación de la Biodiversidad en las Zonas de Cultivos de Palma”, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).*

Anexo 8:

**IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS DE DESARROLLO QUE
DIERON ORIGEN AL DISEÑO DEL PROYECTO**

BORRADOR PARA REVISIÓN

Cuadro 20 Identificación de los problemas de desarrollo que dieron origen al diseño del proyecto

PROBLEMA	CLARIDAD EN DIAGNÓSTICO	¿OBJETIVO DE LA TC?	EXPLICACIÓN
El cultivo de palma de aceite (<i>Elaeis guineensis</i> Jacq.) en Colombia está creciendo de manera significativa.	MC	Sí	El sector ya ha experimentado un acelerado crecimiento en las últimas dos décadas, pasando de 111.380 hectáreas sembradas en 1990 a 403.684 hectáreas sembradas en 2010.
Actualmente el cultivo de palma es el tercero de mayor extensión en Colombia, y el gobierno lo ha priorizado como uno de los sectores productivos con mayor potencial de competitividad a nivel global.	MC	Sí	El cultivo recibe apoyo del Programa de Transformación Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en el cual se había propuesto en el momento del diseño del proyecto una meta de crecimiento del área sembrada en palma de aceite en el país de alrededor de 1.600.000 hectáreas para el año 2032. Con ello, se pretendía que el cultivo se pudiera convertir en el de mayor área sembrada en el país.
El crecimiento previsto para el sector palmero colombiano puede conllevar dos tipos de impactos ambientales.	MC	Sí	<ul style="list-style-type: none"> • Degradación de los ecosistemas: La expansión de los cultivos pone mayor presión particularmente sobre áreas naturales. Un estudio comisionado por FEDEPALMA en 2004 mostró que el 17,5% del área dedicada a la palmicultura estaba precedentemente bajo ecosistemas naturales (e.g. bosques húmedos, sabanas, humedales, etc.) (Rodríguez & van Hoof, 2004). En el caso de la zona oriente del país, otro estudio señala que el 24,8% del área nueva sembrada en el Departamento del Meta (85.635 km²) en 2005 correspondía a áreas con bosques nativos y cuerpos de agua (MAVDT, 2008). Es de esperarse que estas cifras aumentarán de no crearse la capacidad para implementar una planificación de la expansión palmera con bajo impacto ambiental sobre los ecosistemas naturales, tanto por parte de los palmicultores como de las autoridades locales. • Prácticas agrícolas inadecuadas: degradación de agroecosistemas por prácticas de cultivo que afectan las condiciones bióticas (flora y fauna), hídricas y de suelos en las zonas de influencia palmera. El PNUD (2010),

PROBLEMA	CLARIDAD EN DIAGNÓSTICO	¿OBJETIVO DE LA TC?	EXPLICACIÓN
			señala la reducción de pesticidas y fertilizantes, el manejo integrado de plagas y el control biológico entre las prácticas más importantes para reducir los efectos del cultivo de palma sobre la biodiversidad. Los principales efectos de las prácticas de cultivo tradicionales incluyen erosión y compactación del suelo; contaminación hídrica y de la tierra por el uso de insumos químicos y desechos sólidos; alteración y disminución de fuentes de agua por desviación y desecación de las mismas; alteración de la actividad biológica de especies; y contaminación por efluentes líquidos. Estos impactos conllevan a la degradación de la base productiva natural en dichas zonas, así como al fraccionamiento de la integridad ecológica y funcionalidad de los ecosistemas naturales.
De los diagnósticos realizados por el Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, MAVDT (2008), y PNUD (2010), se concluye que en Colombia existen cuatro factores causantes de la pérdida de biodiversidad, asociados con la expansión palmera y el manejo del cultivo:	MC	Sí	(i) Desconocimiento sobre instrumentos de conservación y manejo ambientalmente adecuado en los sistemas palmeros. ² (ii) Limitada capacidad institucional para incorporar la biodiversidad en agendas sectoriales y procesos de planificación y ordenamiento territorial. ³ (iii) Acceso a mercados diferenciados. ⁴ (iv) Subvaloración de los beneficios económicos de los servicios ambienta-

² Los palmicultores y actores regionales no están familiarizados con métodos comprensivos para identificar, manejar y monitorear áreas importantes de conservación dentro y fuera de los cultivos, como son los protocolos para la identificación de AAVC y el uso de herramientas de gestión del paisaje para recuperar la conectividad de los ecosistemas. Por ende, entre un 10 a 15% de las áreas en estado natural remanente dentro de los sistemas palmeros no han sido aún manejadas según sus atributos ecológicos o servicios ambientales. Dichas áreas tampoco han sido articuladas dentro de la red de áreas protegidas a nivel regional o nacional, lo cual amenaza la conectividad y viabilidad de los ecosistemas en el largo plazo.

³ En Colombia no existe una adecuada zonificación de áreas aptas para el desarrollo de la palmicultura, que considere criterios de aptitudes del suelo, climáticas y/o ecológicas. La incorporación de la dimensión ambiental en los Planes de Ordenamiento Territorial municipal y la aplicación de herramientas específicas de manejo de la biodiversidad a nivel de paisaje son incipientes. Adicionalmente, las agendas ambientales de los actores locales tienden a enfocarse en el control de la contaminación y la producción limpia, dejando a un segundo plano los aspectos de valoración de la biodiversidad y de sus servicios ambientales relacionados.

⁴ Aunque Colombia cuenta con 10% de la biodiversidad del mundo, el país captura menos del 0,05% del mercado mundial de productos de biocomercio, estimado en US\$141,3 billones por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD 2010). La adopción de esquemas de certificación ambiental en el sector palmicultor se está dando en respuesta a un esfuerzo colectivo de productores, proveedores y usuarios por minimizar el impacto ambiental negativo del cultivo y minimizar los riesgos asociados con éste, principalmente reputacionales. Aunque Colombia cuenta con un estándar específico basado en los Principios y Criterios de la Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible (RSPO, por su sigla en inglés), su implementación es aún incipiente a raíz de la debilidad técnica de los palmicultores y las autoridades ambientales para dar el acompañamiento necesario a los productores para cumplir con dichos requerimientos. La certificación puede ser un factor de competitividad y diferenciación del producto a nivel internacional.

PROBLEMA	CLARIDAD EN DIAGNÓSTICO	¿OBJETIVO DE LA TC?	EXPLICACIÓN
			les para la actividad palmera. ⁵

Nota: MC= Muy claro C= Claro NC= No Claro NM= No mencionado

Fuente: Plan de operaciones, informes de avance y entrevistas 2018.

⁵ Los beneficios ambientales (e.g barreras fitosanitarias, polinización, control de erosión) asociados con las áreas de conservación dentro de las zonas de producción y de expansión no han sido valorados dentro del sector palmero. Ninguno de estos servicios ambientales se refleja en valores de mercado ni se reconocen de manera explícita en el análisis económico que subyace las decisiones de expansión y manejo del cultivo por parte de los productores. No se han desarrollado esquemas de compensación por servicios ambientales que pudieran sopesar los costos de oportunidad de los productores por mantener áreas de conservación con potencial de palmicultura en estado natural.

Anexo 9:

**CUADROS DE CUMPLIMIENTO DE LOS
INDICADORES DE PRODUCTO**

BORRADOR PARA REVISIÓN

Cuadro 21 **Cumplimiento de los indicadores de producto del componente 1 (C1): Planificación y manejo ambientalmente adecuado de los sistemas palmeros**

INDICADOR DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO	%	COMENTARIOS
<i>1.1: Estudios de zonificación de aptitud palmera y estructuras ecológicas desarrollados a escala de subregión</i>					
1.1.1 Número de estudios de estructuras ecológicas a escala de subregión construidos participativamente con las autoridades ambientales, entes territoriales y los núcleos palmeros	0	2	2	100	La meta inicial de 3 se modificó a 2 cumpliéndose en un 100%.
1.1.2 Número de estudios de zonificación de aptitud palmera a escala de subregión finalizados	0	2	2	100	La meta inicial de 3 se modificó a 2 cumpliéndose en un 100%.
<i>1.2: Programa de extensión y socialización sobre estructuras ecológicas, zonificación y herramientas de planificación</i>					
1.2.1 Número de núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados en la adopción de estructuras ecológicas, zonificación y herramientas de planificación	0	6	3	50	Se considerará que un núcleo palmero beneficiario está capacitado, en la medida que al menos el 80% de sus Aliados de las fincas seleccionadas, (productores proveedores) y el personal de sus UAATAS han recibido capacitación a lo largo del proyecto.
1.2.2 Número de eventos de socialización y retroalimentación de los estudios de estructuras ecológicas y zonificación desarrollados con autoridades ambientales y entes territoriales a escala subregional	0	12	12	100	Los listados de asistencia se encuentran en los informes semestrales 2014-2016.
<i>1.3: Diagnósticos y Planes de Conversión Agroecológica formulados para los núcleos beneficiarios</i>					
1.3.1 Porcentaje de fincas seleccionadas en los núcleos beneficiarios con diagnósticos y planes de conversión agroecológica realizados	0	80	82	102	Se superó la meta. El indicador se dividió en dos.
<i>1.4: Programa de extensión para la adopción de los Planes de Conversión Agroecológica</i>					
1.4.1 N° núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para la implementación de Planes de Conversión Agroecológica	0	6	6	100	Se considerará que un núcleo palmero beneficiario está capacitado, en la medida que al menos el 80% de sus Aliados de las fincas seleccionadas, (productores proveedores) y el personal de sus UAATAS han recibido capacitación a lo largo del proyecto.
<i>1.5: Diagnósticos y Planes de implementación de herramientas de manejo del paisaje complementarias formulados para los núcleos beneficiarios</i>					
1.5.1 Número de núcleos beneficiarios con diagnósticos y planes	0	6	6	100	Se realizó dentro del contexto de Plan Finca y estableci-

INDICADOR DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO	%	COMENTARIOS
de implementación de herramientas de manejo del paisaje formulados					miento de viveros.
<i>1.6: Programa de extensión para la adopción de Herramientas de Manejo del Paisaje Complementarias</i>					
1.6.1 Número de núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para la implementación de Herramientas de Manejo del Paisaje Complementarias	0	6	6	100	Se realizó dentro del contexto de Plan Finca y establecimiento de viveros.
<i>1.7: Corredores de conservación para la conectividad ecosistémica establecidos en las subregiones palmeras</i>					
1.7.1 Actual: Número de corredores de conservación identificados a escala de subregión palmera Original: Número de corredores de conservación establecidos a escala de subregión palmera	0	2	2	100	El indicador se modificó a: "Número de corredores de conservación identificados a escala de subregión palmera"

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

Cuadro 22 **Cumplimiento de los indicadores de producto del componente 2 (C2): conservación y valoración de servicios ambientales en sistemas palmeros (US\$4,56 millones)**

INDICADOR DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<i>2.1: Núcleos palmeros con AAVC identificadas y planes de manejo para su protección y restauración formulados</i>					
2.1.1 Actual: Núcleos palmeros beneficiarios (NPB) con AAVC identificadas Original: Núcleos palmeros beneficiarios (NPB) con AAVC declaradas	0	6	6	100	Se realizó en los núcleos beneficiarios.
2.1.2 NPB con planes de manejo para la protección y restauración de AAVC formulados	0	6	6	100	Se realizó en los núcleos beneficiarios.
<i>2.2: Estudios de cuantificación costo-beneficio asociados a la provisión de servicios ecosistémicos desarrollados para núcleos palmeros priorizados</i>					
2.2.1 N° núcleos que cuentan con estudios de cuantificación costo-beneficio asociados a la provisión de servicios ecosistémicos	0	6	5	83	El núcleo Aceites Manuelita no estuvo interesado en participar en los estudios realizados por la firma ECOTRÓPICO.
<i>2.3: Programa de extensión para la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC y la</i>					

INDICADOR DE PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<i>valoración de sus servicios ecosistémicos</i>					
2.3.1 Actual: ○ 1. Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la identificación, manejo, protección y restauración de AAVC. ○ 2. Núcleos palmeros beneficiarios (y sus UAATAS) capacitados en la valoración de sus servicios ecosistémicos. Original: N° núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para identificación, manejo, protección y restauración de AAVC y la valoración de sus servicios ecosistémicos	0	6	1. 6 2. 5	1. 100 2. 83	Se considerará que un núcleo palmero beneficiario está capacitado, en la medida que al menos el 80% de sus Aliados de las fincas seleccionadas, (productores proveedores) y el personal de sus UAATAS han recibido capacitación a lo largo del proyecto. Cumplimiento parcial. El Núcleo Manuelita no participó en la segunda fase.
2.3.2 N° eventos de socialización de los análisis de AAVC con autoridades ambientales y entes territoriales desarrollados a escala subregional	0	6	6	100	Se realizaron en Zona Norte y Zona Oriente.
<i>2.4: Esquemas de incentivos o compensaciones para la conservación ambiental en núcleos palmeros diseñados</i>					
2.4.1 N° esquemas de incentivos o compensaciones para la conservación de las AAVC y los servicios ecosistémicos, diseñados y concertados entre proveedores y usuarios de los servicios ecosistémicos	0	3	0	0%	No existía viabilidad para desarrollar este producto.
<i>2.5: Programa de extensión a núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS para la definición y acceso a incentivos y compensaciones ambientales</i>					
2.5.1 N° núcleos palmeros beneficiarios y sus UAATAS capacitados para la definición y acceso a incentivos y compensaciones ambientales	0	6	0	0%	Se considerará que un núcleo palmero beneficiario está capacitado, en la medida que al menos el 80% de sus Aliados de las fincas seleccionadas y el personal de sus UAATAS han recibido capacitación a lo largo del proyecto. Idem 2.4.1.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada.
 C= Componente.
 Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

Cuadro 23 Cumplimiento de los indicadores de producto del componente 3 (C3): usos y mercados diferenciados para productos que contribuyen a la biodiversidad (US\$2,76 millones)

INDICADOR PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<i>3.1: Análisis de oportunidades sobre agrobiodiversidad y acceso a mercados diferenciados para núcleos palmeros beneficiarios realizados</i>					
3.1.1 Número de núcleos palmeros con estudios de análisis de oportunidades sobre agrobiodiversidad y acceso a mercados verdes realizados	0	6	1	17%	Sólo se realizó un estudio sobre la cadena apícola en C.I. Tequendama.
<i>3.2: Diagnósticos y Planes de Acción para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares) para núcleos palmeros diseñados</i>					
3.2.1 Número de núcleos palmeros con diagnósticos y Planes de Acción para acceder a certificaciones de sostenibilidad (RSPO o similares) realizados	0	6	6	100	Se cumplió con el indicador.
<i>3.3: Programa de extensión sobre, agrobiodiversidad, acceso a mercados diferenciados y RSPO</i>					
3.3.1 % productores de núcleos beneficiarios que participan en el programa de apoyo para la adopción de herramientas y prácticas de agrobiodiversidad y mercados verdes	0	60	0	0	La prueba realizada con la cadena apícola no fue factible para acceder a mercados verdes.
3.3.2 Extensión de fincas con avances en los planes de cumplimiento para lograr una certificación socioambiental (RSPO o similares) (ha)	4.000	19.000	27.715	146%	<i>La certificación socioambiental se refiere a certificaciones orgánicas, ambientales, RSPO, Rainforest Alliance, u otros esquemas que reconocen las diferencias socioambientales.</i>

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

Cuadro 24 Cumplimiento de indicadores de producto del componente 4 (C4): seguimiento, comunicación y evaluación de impactos (US\$0,57 millones)

INDICADOR PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
<i>4.1: Estudio para finalización de la línea de base con un grupo representativo de beneficiarios del proyecto y del grupo de control realizado</i>					
4.1.1 Informe de línea de base entregado y revisado	0	1	1	100	.Se cumplió la meta.
<i>4.2: Estudio de seguimiento a los productores con quienes se construyó la línea de base</i>					
4.2.1 Informes de encues-	0	2	2	100	El informe de análisis de las

INDICADOR PRODUCTO	LÍNEA BASE	META	CUMPLIMIENTO ACTUAL	%	COMENTARIOS
tas de seguimiento que muestren las principales diferencias de los indicadores principales entre beneficiarios y no beneficiarios					diferencias entre los indicadores está siendo elaborado directamente por el BID.
<i>4.3: Análisis de desempeño del programa</i>					
4.3.1 Informes periódicos de desempeño del programa entregados y revisados	0	3	10	100	Se cumplió la meta.
<i>4.4: Estrategia de divulgación y capacitación introductoria a nuevos núcleos palmeros que manifiesten interés en las lecciones aprendidas del programa</i>					
4.4.1 Número de palmicultores de núcleos no beneficiarios que participan en talleres de divulgación y capacitación	0	100	142	142	Se sobrepasó la meta.

Nota: El color indica una alerta en cumplimiento, de acuerdo con la información suministrada. Los comentarios en *italics* en la última columna corresponden a la matriz de resultados del proyecto (BID 2012).

Fuente: BID __, Informe Semestral 2018, Informe Final 2018, entrevistas 2018.

Anexo 10:

**FUENTES Y MONTOS DEL COFINANCIAMIENTO
(AL 19 DE OCTUBRE DE 2018)**

Cuadro 25 Fuentes y montos del cofinanciamiento (al 19 de octubre de 2018)

FUENTES DE CO-FINANCIAMIENTO[1]	NOMBRE DEL CO-FINANCIADOR	TIPO DE COFINANCIAMIENTO[2]	CONFIRMADA/ APROBADA	DESEMBOLSADA AL MEDIO TÉRMINO DEL PROYECTO	DESEMBOLSADO A LA EMT	DESEMBOLSADA AL CIERRE DEL PROYECTO[3]	DESEMBOLSADO AL CIERRE DEL PROYECTO
			(US\$)	(US\$)	(%)	(US\$)	(%)
Institución Autónoma	IAvH	En especie	1.110.000	860.585	78%	860.585	78%
Gobierno Nacional	IDEAM	En especie	470.000	0	0%	0	0%
Gobierno Nacional	Parques Nacionales	En especie	400.000	0	0%	0	0%
ONG	WWF	En especie	310.000	211.210	68%	436.884	141%
Gobierno	CAR ²³	En especie	1.420.000	0	0%	344.508	24%
Institución Autónoma	CENIPALMA	En especie	1.660.000	1.717.057	103%	2.339.952	141%
Institución Autónoma	FEDEPALMA	En especie	1.910.000	913.583	48%	1.573.788	82%
Empresa privada	Empresas Ancla	En especie / Efectivo	7.050.000	3.287.556	47%	5.553.842	79%
TOTAL			14.330.000	6.989.991	49%	11.109.559	78%

Nota: El color indica una alerta en el cumplimiento de la meta.

[1] Fuentes de co-financiamiento puede incluir: Agencias de Ayuda Bilateral, Fundaciones, Agencia FMMA, Gobiernos Locales, Gobierno Nacional, Organizaciones de la Sociedad Civil, otras agencias multilaterales y, Sector Privado, entre otros.

[2] Tipo de co-financiamiento puede incluir: donación, préstamo blando, préstamo duro, garantía y en especie, entre otros.

(3) Cifras corresponden a ejecución hasta corte 19 de octubre de 2018. Estas cifras son preliminares ya que se harán pagos hasta el 31 de octubre de 2018 y los estados financieros se elaborarán en noviembre de 2018

Fuente: CEO endorsement request 2012; EMT 2016, BID 2018.

²³ Corporación Autónoma Regional.

