

PROMOVIENDO EL MANEJO FORESTAL EN LA REGIÓN LORETO: LA EXPERIENCIA DE FOCAL BOSQUES

Documento Técnico N° 1

Fortalecimiento de capacidades



Asesoramientos

www.siforestal.org.pe



Manejo sostenible

LORETO

FOCAL BOSQUES

Artesanías



Frutos

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES LOCALES PARA EL MANEJO
SOSTENIBLE Y RENTABLE DE BOSQUES EN LA REGIÓN LORETO - PERÚ

Consortio Focal Bosques:



COOPERATIVE FOR AMERICAN
REMITTANCES TO EUROPE
INCORPORATED - CARE-PERU



CENTRO PARA EL DESARROLLO
DEL INDÍGENA AMAZÓNICO - CEDIA



INSTITUTO DE INVESTIGACIONES
DE LA AMAZONÍA PERUANA - IIAP



FUNDACIÓN PERUANA PARA LA
CONSERVACIÓN DE LA
NATURALEZA - PRONATURALEZA



SERVICIO HOLANDES DE
COOPERACIÓN - SNV Perú

Coordinación del proyecto:

Ángel Alejandro Salazar Vega

Autor / Colaboración:

Miluzka E. Garay Rodríguez
Faustino Vacalla Ochoa

Edición y corrección de textos:

Rocío Mendoza Rodríguez
Ángel Alejandro Salazar Vega
Julio César Bartra Lozano

Diseño y diagramación:

Ángel G. Pinedo Flor

Fotografías:

Proyecto Focal Bosques

© Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana – Proyecto Focal Bosques

Av. José A. Quiñones km 2.5, Iquitos – Perú

Teléfonos: +51-(0)65-265515, +51-(0)65-265516
anexo 231 / Fax +51-(0)65-265527

Apartado postal 784

www.iiap.org.pe/focal

Documento aprobado por el Comité Editorial del
IIAP

Cita sugerida:

GARAY RODRÍGUEZ, Miluzka E. 2008. *Promoviendo
el manejo forestal en la región Loreto: la
experiencia de Focal Bosques*. IIAP, Proyecto Focal
Bosques. Iquitos, 193 pp.

Los textos pueden ser utilizados total o
parcialmente citando la fuente.

El contenido de esta publicación es de responsabilidad exclusiva
del IIAP y en ningún caso se debe considerar que refleja los
puntos de vista de la Comisión Europea.

Contenido

SIGLAS	4
RESUMEN EJECUTIVO.....	6
PRESENTACIÓN	8
1. LA PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN	9
1.1. ¿Por qué sistematizar?	9
1.2. Objetivos de la sistematización.....	10
1.3. Principales aspectos de la sistematización del Proyecto Focal Bosques.....	10
1.4. Hipótesis de acción.....	11
1.5. Líneas de acción identificadas.....	15
1.6. Objeto de la sistematización.	17
1.7. Eje de la sistematización.....	17
1.8. Preguntas guía para el análisis.	18
2. EL MARCO DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO FOCAL BOSQUES.....	21
2.1. Marco conceptual.....	21
2.2. Marco contextual.	27
2.3. Marco institucional.....	30
3. LA PROPUESTA DEL PROYECTO FOCAL BOSQUES	35
3.1. Elementos de la propuesta.	35
3.2. Ciclo operativo de la propuesta.....	40
3.3. Áreas de trabajo de la propuesta.	44
3.4. Desarrollo y análisis de la propuesta.....	59
4. LECCIONES DE LA PROPUESTA	183
4.1. Discusión y conclusiones.....	183
4.2. Lecciones aprendidas.....	188
BIBLIOGRAFÍA.....	191

SIGLAS

Acofore	:	Asociación de Concesionarios Forestales de Requena.
ADEX	:	Asociación de Exportadores.
Aidesepe	:	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
Aimal	:	Asociación de Industriales Madereros de Loreto.
APA	:	Asociación por la Amazonía.
Atffs	:	Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre (pertenece al Inrena).
CARE	:	Cooperative for American Remittances to Europe Incorporated.
Ccicl	:	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto.
Cedefor	:	Centro de Desarrollo Forestal.
Cedia	:	Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico.
CEMA	:	Círculo de Estudios de Mercados Amazónicos.
CFV	:	Certificación forestal voluntaria.
Cifor	:	Center for International Forestry Research.
Comapa	:	Comité de Manejo de Palmeras.
Copapma	:	Comité de Productores Agrarios de la Provincia de Maynas.
Copetur	:	Comité de Promoción de Ecoturismo de San Rafael.
EXPI	:	Experiencia piloto.
FAO	:	Food and Agriculture Organization of the United Nations.
Fondebosque	:	Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal
FSC	:	Forest Stewardship Council.
Fupad	:	Fundación Panamericana para el Desarrollo
GM	:	Grupo meta.
Gorel	:	Gobierno Regional de Loreto.
GRMB	:	Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto.
IIAP	:	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.
Inade	:	Instituto Nacional de Desarrollo.
Incagro	:	Innovación y Competitividad para el Agro Peruano.
Inrena	:	Instituto Nacional de Recursos Naturales.
Jrnps	:	Jefatura de la Reserva Nacional Pacaya Samiria.
MFS	:	Manejo forestal sostenible.
MSB	:	Manejo Sostenible de Bosques.
MyPyMes	:	Micro, pequeñas y medianas empresas.
MyPes	:	Micro y pequeña empresa
OF	:	Organización focal.
OIMT	:	Organización Internacional de Maderas Tropicales.
Ormarena	:	Organización de Manejo de Recursos Naturales.
Pedicp	:	Proyecto Especial Binacional Desarrollo Integral de la Cuenca del río Putumayo.
PEFL	:	Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto.
PETT	:	Proyecto Especial de Titulación de Tierras.
PFB	:	Proyecto Focal Bosques.

PFM	:	Productos forestales maderables.
PFNM	:	Productos forestales no maderables.
PMF	:	Plan de manejo forestal.
POA	:	Plan operativo anual.
Promamazonía	:	Centro de Promoción de la Biodiversidad Amazónica.
ProNaturaleza	:	Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza.
Promperu	:	Comisión de Promoción del Perú para la exportación y el turismo.
PSA	:	Pago por servicios ambientales.
RNPS	:	Reserva Nacional Pacaya Samiria.
Siamazonía	:	Sistema de Información de la Diversidad Biológica de la Amazonía Peruana.
Siforestal	:	Sistema de Información Forestal de la Amazonía Peruana.
SIMAL	:	Sistema de Información de Mercados Amazónicos de Loreto.
Siturismo	:	Sistema de Información Turística de Iquitos.
SNV	:	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo.
Sunad	:	Superintendencia Nacional de Aduanas.
Sunarp	:	Superintendencia Nacional de Registros Públicos.
Sunat	:	Superintendencia Nacional de Administración Tributaria.
UICN	:	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza.
UNAP	:	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana.
SDE	:	Servicios de desarrollo empresarial.
VSA	:	Valoración de servicios ambientales.
WWF	:	World Wildlife Fund.

RESUMEN EJECUTIVO

La generación de conocimientos que se extienden más allá de la experiencia y que se atribuye a los procesos de sistematización, indica el carácter inductivo que se aplica en la reflexión y el análisis, pues a partir de casos particulares se buscan extraer lecciones aprendidas y pautas que, sin pretender convertirlas en generalizaciones, se constituyen en referentes para futuros proyectos de desarrollo forestal.

Sobre la base de ese concepto se organizó el Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Locales para el Manejo Sostenible y Rentable de Bosques en la Región Loreto-Perú (Proyecto Focal Bosques), que fue concebido a partir de una iniciativa de desarrollo del Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto (GRMB) y que se ejecutó entre los años 2003 y 2007 por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP). Inicialmente, el GRMB estaba integrado por muchas instituciones que se plantearon la idea de desarrollar un proyecto que aborde la problemática forestal regional a través del cual se llevarán a cabo experiencias de manejo de bosques documentadas, apropiadas a la región amazónica, que se constituyeran en modelos para replicar aspectos técnicos del manejo forestal, así como la transformación y comercialización de productos provenientes de él.

Cuando se decide presentar la propuesta del Proyecto Focal Bosques a la cooperación internacional (Unión Europea), se necesitaba que la entidad a presentarla tenga personería jurídica, de la que carecía el GRMB. Se conformó entonces un consorcio integrado por cinco

organizaciones: IIAP, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Care Perú, Fundación Perruna para la Conservación de la Naturaleza y el Centro para el Desarrollo de Indígena Amazónico; sin embargo, dicho consorcio también requería ser reconocido legalmente. Finalmente, se decidió que el IIAP, en razón de ser una entidad regional, con experiencia en la ejecución y administración de fondos de la cooperación internacional, asumiera la prestación de la propuesta del mencionado proyecto y se haga institucionalmente responsable para la misma, asignándole el liderazgo del consorcio. El IIAP además, acorde a sus líneas de acción, proveería información y conocimiento científico sobre los ecosistemas amazónicos correspondientes al ámbito del Proyecto.

A través de un análisis de hipótesis se identificaron tres líneas de acción en las que se enfatizó la ejecución del Proyecto, las mismas que estaban asociadas a las tres dimensiones de la sostenibilidad del manejo forestal. Las líneas de acción definidas fueron:

- 1ª Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal (dimensión social).
- 2ª Construcción de modelos de manejo forestal sostenible y rentable (dimensión ambiental).
- 3ª Optimización de decisiones económicas para la sostenibilidad del manejo forestal (dimensión económica).

Diferentes definiciones aluden a la necesidad de orientar los cambios en el modo en que son usados los recursos naturales, de manera que se asegure su conservación y el mantenimiento del equilibrio entre las dimensiones ambiental,

social y económica. La idea de desarrollo sostenible se asocia a una condición dinámica y de cambios, que no propugna la conservación perpetua de los recursos actuales (stocks) o el mantenimiento de la citación humana, física o natural. En el caso de los bosques, es necesario sin embargo, conocer el límite de los cambios que se les puede aplicar y organizar con las actividades humanas, de modo tal que se produzcan los máximos beneficios posibles dentro de esos límites. Esos beneficios comprenden la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de los pobladores del bosque, de sus comunidades y de la industria forestal por un lado, y la conservación de los vales y utilidades del ambiente, por el otro.

La formulación del Proyecto se realizó desde una perspectiva que trató de abordar dimensiones y subdimensiones, con el planteamiento de alternativas que no sólo denotaban la diversidad de capacidades requeridas en el tratamiento de la problemática del sector forestal, sino también la complejidad inherente a los procesos de desarrollo forestal sostenible. A diferencia de los tradicionales proyectos de desarrollo forestal, se trataron aspectos correspondientes a las tres dimensiones de la sostenibilidad del manejo forestal y al manejo político:

- Aspectos sociales y organizacionales.
- Aspectos ambientales y técnicos.
- Aspectos económicos y empresariales.
- Aspectos políticos y legales.

En el Proyecto entonces, el manejo forestal sostenible se constituyó en el vehículo que

contribuiría a la reducción de la pobreza en la región Loreto mediante el incremento de beneficios económicos, sociales y ambientales para los usuarios del bosque, a través de procurar condiciones favorables al manejo forestal, tanto interna como externa al ámbito de acción del Proyecto. Así mediante diversos componentes se buscó fortalecer capacidades que mejorarán las condiciones internas de sus actores y que generarán condiciones externas favorables al manejo forestal.

Es necesario formular unas estrategias de capacitación que incluya el monitoreo a las capacidades fortalecidas a fin de asegurar la eficiencia, eficacia y relevancia de los esfuerzos realizados y orientar las acciones. Es necesario también infundir compromisos, visión, autonomía y confianza mutua para la toma de decisiones sea participativa y que la comunión de esfuerzos se de en todo nivel.

La genuina disposición a la comprensión y al interaprendizaje, permitirá una mejor, compatibilización de tiempos y recursos, una mejor coordinación y cogestión de actividades y por ende, una mejor implementación de las propuestas.

Las principales actividades económicas de las comunidades tienen un dinamismo particular y estacional, directamente dependiente del bosque y de factores climáticos, ello implic prioridades y criterios culturales muy arraigados, que inciden en la definición de metas. Es preciso entonces, que en un proceso de intervención se desarrolle un examen que integre el enfoque y desarrollo del proyecto y el enfoque de bienestar y desarrollo de los pobladores de las comunidades.

PRESENTACIÓN

El Proyecto Fortalecimiento de Capacidades Locales para el Manejo Sostenible y Rentable de Bosques en la Región Loreto (Proyecto Focal Bosques) es una iniciativa de desarrollo concebida mediante un esfuerzo participativo del Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto (GRMB), ejecutado durante los años 2003 al 2007 por el Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, en representación del consorcio integrado por el IIAP, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo, Care Perú, la Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza y el Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico. Su financiamiento ha estado a cargo de la Comisión Europea a través de sus Programas Medioambiente en los países en desarrollo y Bosques Tropicales y de otro tipo en los países en desarrollo.

El presente documento, más que describir narrativamente el desarrollo de la experiencia, pretende reconstruirla en torno a la dinámica de los procesos que se desarrollaron, a la forma en que las variables interactuaron entre sí, al modo en que influenciaron los factores internos y externos, para finalmente interpretar, rescatar y presentar las lecciones aprendidas de esta experiencia, pionera en la región Loreto.

En tal sentido, luego de identificar, delimitar y seleccionar los procesos más relevantes que se desarrollaron en el curso del Proyecto, su reconstrucción analítica se hará en torno a sus principales

componentes, ilustrándola con las experiencias más significativas a manera de casos, buscando determinar aquellos factores que incidieron en los resultados logrados.

El análisis y la interpretación tendrán entre sus principales referencias al marco conceptual y contextual vinculado al proyecto, a la trayectoria señalada por las hipótesis que guiaron el desarrollo de las actividades y a la perspectiva de los principales actores respecto a los efectos e impactos obtenidos en el marco del Proyecto.

En la primera parte del documento se señala el abordaje que la sistematización hace del Proyecto, indicando los objetivos, componentes y características que sustentan su acotamiento para fines de sistematización. En la segunda parte se presenta el marco conceptual, contextual e institucional, dentro del cual se desarrolla el Proyecto, mientras que en la tercera parte se presenta la reconstrucción selectiva de la experiencia, ilustrándola con los procesos más relevantes. Finalmente, en la cuarta parte, se presenta la discusión y conclusiones sobre la experiencia y las lecciones aprendidas.

El Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana espera de esta forma, contribuir a orientar el diseño de futuras propuestas que busquen impulsar el manejo sostenible de bosques y el desarrollo forestal de la Amazonía.

1. LA PROPUESTA DE SISTEMATIZACIÓN

1.1. ¿Por qué sistematizar?

Hacia el final de toda experiencia o proyecto de desarrollo, los ejecutores suelen hacer un recuento estructurado de los productos que han ido generando durante su trayectoria, pues constituyen los “entregables concretos” que darán cuenta de las actividades realizadas en el proyecto a las entidades cooperantes. No obstante, si bien los productos a los que se arribaron significan cambios hacia mejores condiciones de vida y de trabajo en el ámbito de acción del proyecto, por sí solos no propiciarán la sostenibilidad de estas nuevas condiciones.

Por ello, en un proyecto, tan importantes como los productos son los resultados, es decir, los cambios operados en la comprensión de las personas y organizaciones sobre la realidad y su capacidad para actuar, que han sido fortalecidos mediante el acceso y uso de la información, la tecnología y los conocimientos que ahora disponen, así como mediante su participación efectiva en las actividades del proyecto. Ello redundará en el desarrollo de capacidades para tomar cada vez mejores decisiones, propiciando la sostenibilidad y el impacto de los beneficios del proyecto. En síntesis, los productos finales de un proyecto son tan importantes como los procesos que se llevaron a cabo para obtenerlos.

La sistematización, mediante el ordenamiento y reconstrucción de toda o una parte de la experiencia, busca explicar la lógica de los procesos desarrollados y de las interacciones entre los distintos factores que intervinieron. Para ello, se apoya en la

organización de datos, información e ideas generadas, a fin de poder explicar el por qué de determinados resultados, de modo que a partir de la reflexión crítica sobre la experiencia puedan vislumbrarse hallazgos, conocimientos y lecciones aprendidas, las mismas que se constituyen en útiles referencias para mejorar la toma de decisiones y el futuro desempeño de los agentes de desarrollo.

Es conocido que muchos proyectos de desarrollo ejecutados en un mismo sector y que abordan una misma dimensión o temática, suelen cometer los mismos errores, pues por lo general empiezan de cero, sin tener referencias de experiencias similares que les permitan optimizar el uso del tiempo y de recursos. Inclusive en muchas ocasiones, los mismos agentes de desarrollo pierden la posibilidad de aplicar sus lecciones aprendidas y de potenciar su accionar en una siguiente experiencia. No en vano Pino (1984) señala que la falta de sistematización de experiencias ha sido identificada como uno de los problemas más comunes en las actividades de desarrollo.

En este contexto, con la sistematización del Proyecto Focal Bosques (PFB) se busca recuperar, analizar y explicitar los procesos relacionados a los principales productos y resultados obtenidos en esta experiencia, para contribuir a mejorar el diseño de futuras líneas de intervención y propuestas de promoción del desarrollo del sector forestal.

1.2. Objetivos de la sistematización.

Los objetivos del proceso de sistematización del PFB son:

1.2.1. Objetivo general.

Identificar y afianzar los aprendizajes, conocimientos y las lecciones aprendidas de la experiencia del PFB que contribuyan a:

- Esclarecer mediante la comprensión de la experiencia, qué aspectos deben potenciarse o priorizarse en la promoción del manejo integral de bosques en la región Loreto.
- Vislumbrar aportes que contribuyan a enriquecer los conocimientos y enfoques prácticos que faciliten la operativización del manejo forestal.

1.2.2. Objetivos específicos.

- Analizar, reflexionar e interpretar críticamente la experiencia del PFB en la promoción del manejo forestal mediante el fortalecimiento de capacidades.
- Ordenar, analizar la información de las principales actividades del PFB y explicar los aprendizajes, a fin de delimitar pautas para promover su sostenibilidad y replicabilidad.

En el PFB se planteó enfocar la sostenibilidad del manejo forestal desde una perspectiva integral, abordando las dimensiones ambiental, económica y social de manera complementaria. En tal sentido, más que validar un modelo preestablecido de manejo de bosques, los objetivos apuntaron a fortalecer las capacidades humanas de las instituciones vinculadas al

sector forestal y así ampliar su visión y oportunidades de decidir qué modalidades resultarían más adecuadas para promover la sostenibilidad del manejo forestal, acorde a su quehacer y realidad. Por ello, se aplicaron estrategias y se desarrollaron propuestas que en ese momento fueron consideradas las más pertinentes para el logro de los objetivos, lo que hizo imperioso iniciar la sistematización con un esfuerzo por entender la lógica general seguida, de modo que constituya la principal guía de reconstrucción de la experiencia.

Al margen de las medidas de éxito que haya podido alcanzar el PFB, con el análisis de las implicancias que las interacciones entre las distintas variables tuvieron en el curso seguido, se procurará entender el itinerario que ha determinado llegar a los actuales resultados y con ello identificar las variables clave relacionadas a éstos y por ende, a aquellos aspectos que tendrían incidencia en la promoción de la sostenibilidad y rentabilidad del manejo forestal en la región.

1.3. Principales aspectos de la sistematización del Proyecto Focal Bosques.

La producción de conocimientos que trascienden a la experiencia, que suele atribuirse a los procesos de sistematización, denota el carácter inductivo que se aplica en la reflexión y el análisis, pues a partir de un caso particular -el PFB en este caso- se busca extraer lecciones aprendidas y pautas que, sin pretender convertirlas en generalizaciones, sean referentes para futuros proyectos de desarrollo forestal. Ahora bien, aunque puede afirmarse que es posible extraer valiosas lecciones de prácticamente todos los procesos

desarrollados por el PFB, es preciso reconocer que dada la dinámica del trabajo y la disponibilidad de recursos y de tiempo, no hubiera resultado factible sistematizar cada uno de ellos, por lo que fue necesario seleccionar aquellos procesos considerados más significativos.

Una revisión de la trayectoria general seguida por el PFB, permitió identificar los principales procesos desarrollados. La selección de los más significativos (objetos de sistematización) se realizó en función al grado de articulación de tales procesos con los resultados esperados y con la validación o mejoramiento de los planteamientos hechos en la propuesta del Proyecto (hipótesis de acción). Asimismo, en esta selección se emplearon criterios como relevancia, validez, aplicabilidad, innovación y sostenibilidad. Las perspectivas de análisis (ejes de sistematización) de tales procesos, se determinaron en función a los objetivos del Proyecto.

Teniendo además en consideración que la modalidad de sistematización a aplicar está en función de factores como el tipo de experiencia(s) a sistematizar, el tipo de institución(es) ejecutora(s), la efectividad de la ejecución de la experiencia, las circunstancias en que se realiza, entre otros, en el presente proceso de sistematización se ha buscado:

- Reconstruir la experiencia a partir del objeto y eje seleccionados, buscando articular los conceptos y la práctica a través del análisis.
- Procurar en lo posible la participación de los principales actores involucrados.
- Generar premisas a partir del análisis, interpretación y reflexión sobre los factores que articularían

operativamente la implementación de procesos de fortalecimiento de capacidades con la sostenibilidad del manejo forestal.

- Delinear pautas para mejorar el enfoque y abordaje del manejo forestal en la región Loreto.

Las actividades realizadas en torno a lo anterior y a los objetivos señalados, involucraron la recopilación, selección, revisión y análisis de los documentos de gestión del Proyecto, de documentos generados en el transcurso del mismo, de bibliografía afín a la temática tratada y de documentos de sistematización parcial elaborados por el equipo del Proyecto, que también levantó información primaria mediante entrevistas a actores clave de los procesos seleccionados. Los miembros del equipo a su vez, se constituyeron en actores clave, de modo que el intercambio y socialización de avances de manera individual y grupal al interior del equipo, contribuyó con aportes y sugerencias especialmente útiles para la comprensión de los procesos y la identificación de lecciones aprendidas.

1.4. Hipótesis de acción.

Las hipótesis de acción revelan la intencionalidad de un proyecto y sus apuestas de cambio frente a la realidad a intervenir, que serán probadas durante la ejecución. Son las ideas detrás de las propuestas, por eso suelen ser más bien implícitas que explícitas, aunque de ellas se derivan las actividades a desarrollar –todas ellas explícitas– dando lugar a distintos procesos. En base a supuestos teóricos o intuitivos, las hipótesis de acción delinean la ruta a seguir para “ordenar” la realidad y alcanzar los objetivos planteados.

Sin embargo, ya en la práctica, la dinámica de la realidad no necesariamente responde a la idea que de ella se tuvo durante la formulación del Proyecto, en donde se identificaron los problemas, sus causas, sus efectos, y se plantearon las soluciones (objetivos) con sus respectivas actividades. Este contraste bastante común en la ejecución de proyectos, suele conducir a la reformulación o complementación de las hipótesis y por ende, a reajustar el curso de las actividades, con cuyo análisis es posible identificar los cambios, las modificaciones, los aciertos y los errores cometidos.

Es así que a través de las hipótesis de acción se pudo revisar la trayectoria que inicialmente se planteó seguir en el PFB a fin de alcanzar los objetivos trazados. El análisis de estas hipótesis permitió identificar qué procesos se desarrollaron en ese cometido y qué tan cerca o distante estuvieron de alcanzar sus objetivos, lo cual sirvió para seleccionar los procesos más significativos y la perspectiva desde la cual serían analizados.

En la propuesta del PFB¹ se presentaron seis grupos de problemas. Cada grupo había sido asociado a una de las razones principales que –según quienes formularon el Proyecto– incidían en la inexistencia de bosques manejados en la región Loreto. Igualmente, para cada grupo de problemas se había planteado una correspondiente propuesta de solución; cada propuesta se constituyó a su vez, en uno de los seis componentes (objetivos específicos) del PFB.

¹ Se entiende por “propuesta del PFB”, al documento presentado a la Comisión Europea en la solicitud de subvención.

Teniendo presente que las hipótesis de acción pueden expresarse como una relación “si... entonces...” (Quiroz, 1989), para identificar las hipótesis de acción del PFB, se articularon los problemas identificados con sus respectivas propuestas de solución planteadas (componentes del proyecto), obteniéndose entonces las siguientes afirmaciones, que han sido clasificadas en una de las tres dimensiones de actuación que tuvo el Proyecto: social, económica y ambiental:

1.4.1. Hipótesis principal.

La hipótesis de acción principal vincula el problema principal que justifica la intervención, con el objetivo principal del PFB:

“La generación, implementación y validación de propuestas de manejo sostenible de bosques en la región Loreto, mediante la asesoría, capacitación y concertación de los actores clave locales, permitirá al poblador amazónico disponer de alternativas de manejo forestal que viabilicen la obtención de un mayor provecho del bosque y la capacidad de incrementar sus ingresos en forma significativa, *superando así la pobreza sin perjudicar el recurso*”.

La lógica de la hipótesis principal se ilustra en la figura 1:

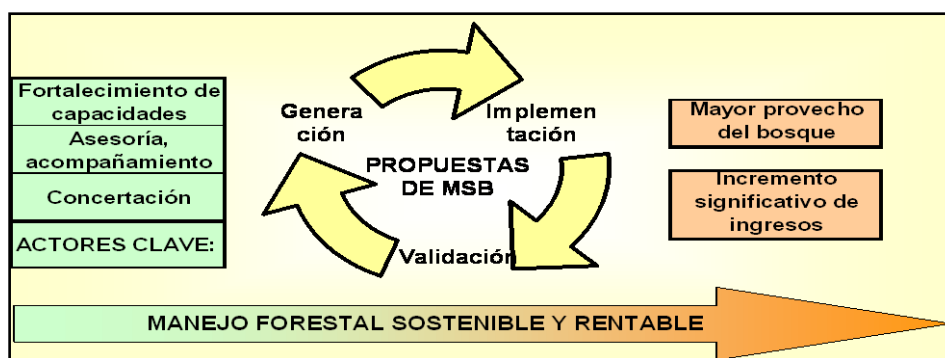


Figura 1. Esquema de la hipótesis principal del Proyecto Focal Bosques.

1.4.2. Hipótesis específicas.

Las hipótesis de acción específicas vinculan cada uno de los seis grupos de problemas con los objetivos específicos (componentes) correspondientes. Éstas han sido clasificadas según su pertenencia a las dimensiones y subdimensiones del concepto de sostenibilidad aplicado al manejo forestal. Su numeración corresponde al orden en que aparecen en la propuesta del PFB:

Dimensión: social.

Subdimensión: institucional.

1. La constitución de comités temáticos en el Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto (GRMB) facilitará el fortalecimiento de las competencias de las organizaciones clave en todas las etapas y aspectos del manejo sostenible de bosques.
2. El seguimiento, intercambio de información y retroalimentación sobre la elaboración, implementación y monitoreo de planes de manejo forestal a través de experiencias piloto (en implementación de planes de manejo forestal, certificación forestal voluntaria, valoración de servicios ambientales, resolución de conflictos y

elaboración de propuestas políticas) fortalecerá la comunicación, cohesión e intercambio de iniciativas entre los actores del sector forestal regional, lo que contribuirá a la concertación interinstitucional e intersectorial para la formulación de propuestas enriquecidas de manejo sostenible de bosques.

3. La elaboración organizada y la implementación de un plan estratégico regional de MSB enmarcado en los lineamientos políticos nacionales, facilitará el consenso de visiones sobre MSB y la comprensión de este concepto y propiciará su inclusión en planes y reglamentos en la región, constituyéndose en el referente regional de planes estratégicos institucionales, y de las propuestas políticas y legales que se formulen.
4. La identificación de vacíos legales y de iniciativas regionales, a través del análisis de la información legislativa nacional sobre el acceso, uso y manejo de recursos del bosque por parte de los pueblos indígenas; promoverá la vinculación entre el quehacer de los principales actores de la región y las iniciativas nacionales respectivas, lo cual impulsará la formulación participativa de propuestas políticas y

legales, para su contemplación en la política nacional forestal.

5. El fortalecimiento de capacidades en manejo de conflictos ambientales (en superposición de tierras y uso de bosques), los estudios de caso al respecto y el asesoramiento para viabilizar su resolución, constituyen factores que darán estabilidad al diseño e implementación de planes de manejo forestal (PMF) y suministrarán insumos para la elaboración de guías de resolución de conflictos específicos, *lo cual contribuirá al diseño de estrategias e iniciativas en la política de organizaciones públicas y privadas de la región.*

Dimensión: ambiental.

Subdimensión: manejo de recursos.

1. El diseño, implementación, monitoreo y retroalimentación de planes demostrativos de manejo (integral) de bosques a través de experiencias piloto, sustentará la definición de propuestas válidas de conservación y desarrollo que promuevan la inclusión del manejo forestal sostenible (MFS) en la formulación de estrategias de planificación del desarrollo regional (a través del GRMB), *propiciando la sostenibilidad y rentabilidad de esta actividad.*
2. El conocimiento y la información sobre certificación forestal voluntaria (CFV) y la capacitación para el diseño e implementación de proyectos piloto promoverán la validez y operatividad de este mecanismo como estrategia para fomentar el buen manejo y comercialización de los productos forestales de la región (manejo sostenible y rentable de bosques).

3. El conocimiento y la información sobre mecanismos de valoración de servicios ambientales (VSA) y su inclusión e implementación en experiencias piloto de manejo forestal sostenible, propiciarán el diseño de propuestas que validen este mecanismo como alternativa viable para obtener beneficios económicos de los servicios ambientales del bosque y contribuir a la rentabilidad de su manejo.

Dimensión: económica.

Subdimensión: gestión de la información.

1. La implementación de un sistema de información de mercado que considere las disponibilidades tecnológicas de comunicación, permitirá a los usuarios del bosque acceder oportunamente a información relevante y establecer vínculos, *lo que optimizará la toma de decisiones en las distintas etapas del manejo de bosques.*

Subdimensión: gestión empresarial.

1. La realización de estudios de mercado de productos líderes maderables y no maderables de bosques manejados, promoverá un mayor conocimiento de éstos, su priorización en los inventarios forestales y el manejo diversificado del bosque, *potenciando estratégicamente la oferta y comercialización de productos del bosque.*
2. El fortalecimiento en planificación y gestión estratégica empresarial forestal orientada al mercado y basada en planes de negocio, contribuirá a la competitividad de las empresas forestales y ampliará su acceso a nuevos mercados de PFM y PFNM de bosques manejados.

Como ya se mencionó, la idea de identificar y presentar las hipótesis de acción, es tener una primera aproximación al modo en que el PFB abordó la problemática del manejo forestal en la región Loreto, para así entender el sentido de las actividades realizadas en el curso seguido y definir los ámbitos de acción priorizados.

Este ejercicio aparentemente simple de hacer explícitas las ideas detrás de las propuestas, puede revelar suposiciones y planteamientos cuestionables que en su momento no se analizaron con detenimiento, ni se observaron, producto del insuficiente conocimiento de un problema que necesitaba urgentes propuestas de solución. Resulta saludable entonces, considerar a los proyectos de desarrollo como medios a través de los cuales se probarán ideas. En tal sentido, la reconstrucción selectiva del PFB y la reflexión analítica sobre los resultados alcanzados permitirán comprobar la validez o no de las ideas planteadas (hipótesis de acción).

1.5. Líneas de acción identificadas.

Con el análisis de las hipótesis de acción se identificaron tres líneas de acción en las que se enfatizó la ejecución del PFB, las mismas que están asociadas a las tres dimensiones de la sostenibilidad del manejo forestal.

1. Línea de acción: Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal (dimensión social). En esta línea, el énfasis apuntaría a promover y facilitar el diálogo y la concertación respecto al manejo de los bosques. Para tal fin, las actividades se orientarían a fortalecer capacidades, facilitar medios y promover condiciones para favorecer interacciones que impulsen sinergias entre los actores

clave, de modo que propicien la elaboración de propuestas enriquecidas y concertadas de manejo forestal sostenible que contribuyan a iniciativas regionales y nacionales de desarrollo forestal.

2. Línea de acción: Construcción de modelos de manejo forestal sostenible y rentable (dimensión ambiental). En esta línea se buscaría arribar a modelos validados de manejo forestal sostenible mediante el diseño, la implementación y retroalimentación de planes demostrativos de todas las etapas del manejo forestal, a través de experiencias piloto. En este mismo contexto, se buscaría implementar mecanismos que viabilicen una compensación económica al buen manejo forestal, incidiendo en su sostenibilidad y rentabilidad, de manera que pueda constituirse en una estrategia de conservación y desarrollo regional.

3. Línea de acción: Optimización de decisiones económicas para la sostenibilidad del manejo forestal (dimensión económica). Aquí, la perspectiva era optimizar las decisiones de gestión empresarial de modo que incidieran positivamente en las modalidades de implementación del manejo forestal. Ello contemplaba dos aspectos: 1) implementar un sistema de información accesible y acorde a las necesidades de información de todos los actores de la cadena productiva forestal. 2) fortalecer la orientación al mercado, la gestión y las proyecciones de las empresas del sector, a fin de promover su competitividad y su posicionamiento en el mercado.

En la figura 2 se presentan las hipótesis de acción específicas correspondientes a cada línea de acción:

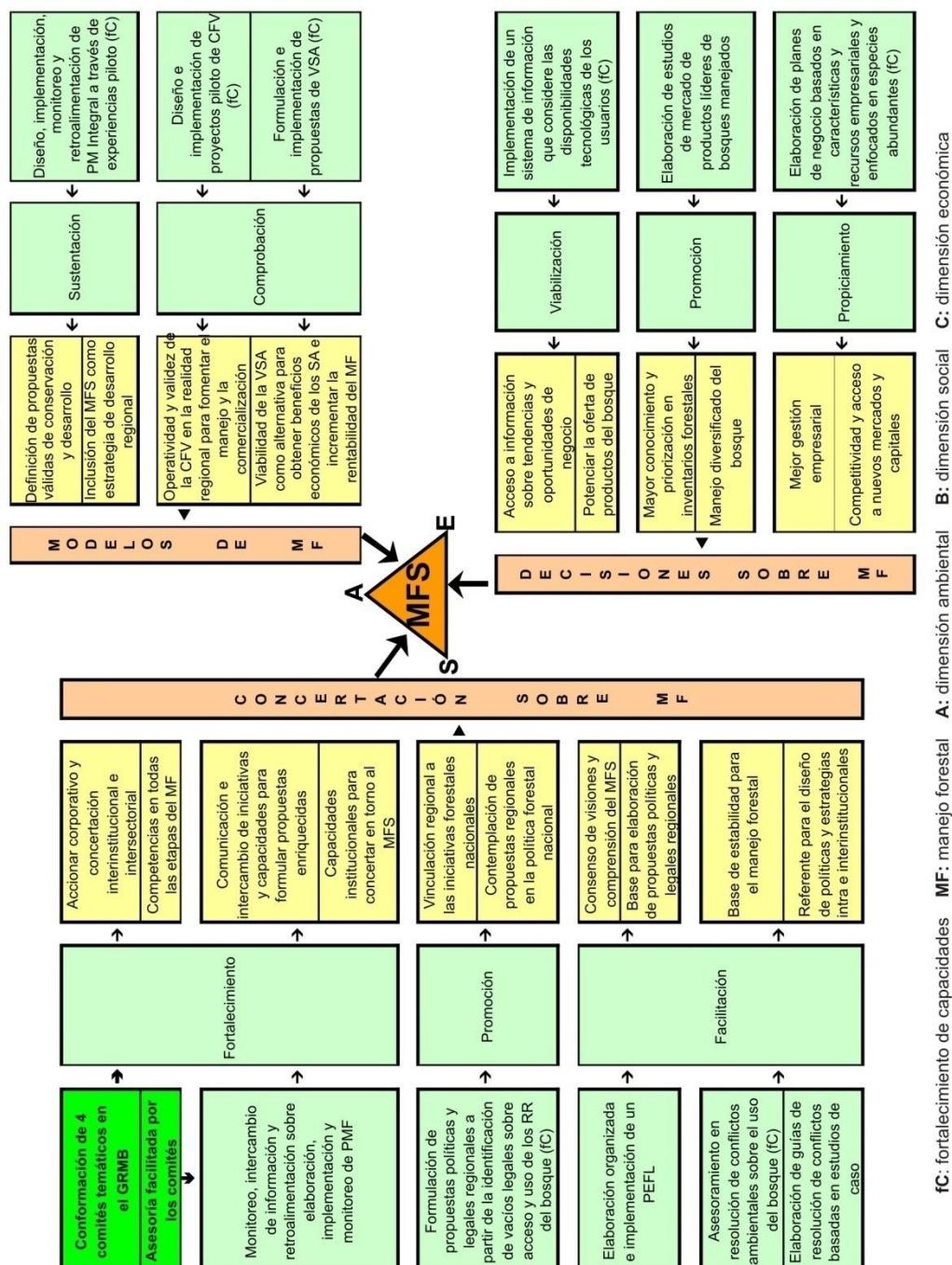


Figura 2. Hipótesis específicas del Proyecto Focal Bosques correspondientes a las dimensiones social, ambiental y económica de la sostenibilidad del manejo forestal.

1.6. Objeto de la sistematización.

Como se ha visto en las hipótesis de acción, la naturaleza y magnitud del PFB implicaron varios procesos simultáneos y consecutivos en distintos niveles. Por tanto, como ya se mencionó, fueron seleccionados los principales procesos en función a su articulación directa con los resultados del Proyecto. En líneas generales, el proceso a sistematizar es la *experiencia del Proyecto Focal Bosques en el fortalecimiento de capacidades de los actores clave de la región Loreto para promover la sostenibilidad y rentabilidad del manejo forestal durante los años 2003 al 2007*.

Para su mejor especificación y delimitación, este proceso ha sido desagregado en base a los procesos seleccionados, según su relación con cada dimensión del concepto de sostenibilidad del manejo forestal empleado en el Proyecto:

Dimensión social

1. El proceso de fortalecimiento de capacidades en facilitación, negociación e incidencia y su contribución a la consolidación del Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto como espacio relevante de concertación forestal regional.
2. El proceso de desarrollo de actitudes propositivas y fortalecimiento de capacidades de formulación de propuestas normativas orientadas a contribuir al desarrollo forestal regional en el Comité de formulación de propuestas políticas y legales del GRMB.

Dimensión ambiental

1. El proceso de fortalecimiento de capacidades técnicas y de gestión de las

organizaciones focales y grupos meta a través de la implementación de experiencias piloto de manejo forestal sostenible.

2. La determinación de condiciones que posibiliten impulsar la inclusión de propuestas de certificación forestal voluntaria y valoración de servicios ambientales, coherentes con la realidad regional, en experiencias de manejo forestal.

Dimensión económica

1. El proceso de generación y fortalecimiento de capacidades en el uso y manejo de herramientas tecnológicas e información a distintos actores del sector forestal para contribuir a la optimización de los procesos de toma de decisiones relacionadas al manejo forestal.
2. El proceso de consolidación de la gestión de las micro y pequeñas empresas de transformación y comercialización de productos del bosque a través del fortalecimiento de capacidades empresariales y su contribución a las decisiones de manejo forestal.

1.7. Eje de la sistematización.

El eje de la sistematización, es decir, la perspectiva de análisis de los procesos seleccionados, se ha basado en el *rol desempeñado por el fortalecimiento de capacidades en la consolidación de los ámbitos e instancias en donde el Proyecto Focal Bosques impulsó el desarrollo, negociación e implementación de propuestas para hacer social, ambiental y económicamente sostenible el manejo forestal*.

Cabe señalar que las propuestas en mención son de naturaleza variada, pudiendo ser organizacionales, normativas, legales, de gestión, técnico-productivas, tecnológicas o comerciales. La perspectiva de análisis se centra en el proceso de fortalecimiento de capacidades, a través del cual se busca identificar cómo el PFB contribuyó a generar condiciones y escenarios favorables al manejo forestal sostenible y rentable.

De la misma forma que el objeto de sistematización fue desagregado, también lo fue el eje de sistematización, en correspondencia con los procesos seleccionados:

1. El rol del fortalecimiento de capacidades en facilitación, negociación e incidencia, en la consolidación del GRMB como espacio relevante de concertación regional forestal.
2. Siendo el Comité temático de propuestas de políticas y legales, y manejo de conflictos, el área en donde se concentró una parte importante del accionar del GRMB, también se analizó: el rol del fortalecimiento de capacidades propositivas para la formulación de propuestas regionales en la consolidación del GRMB respecto a su contribución al desarrollo del sector forestal.
3. Rol del fortalecimiento de las organizaciones focales y grupos meta en el afianzamiento de la gestión comunitaria para el manejo sostenible de bosques mediante las experiencias piloto.
4. Rol del fortalecimiento teórico y práctico en certificación forestal

voluntaria y valoración de servicios ambientales en la determinación de condiciones que posibiliten impulsar la elaboración de propuestas –coherentes con la realidad regional– orientadas a promover la rentabilidad del manejo de bosques.

5. Rol del fortalecimiento de capacidades en el uso y manejo de información en la optimización y articulación de los procesos de toma de decisiones en la cadena forestal regional y su consolidación.
6. Rol del fortalecimiento de capacidades empresariales en la consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la transformación y comercialización de productos forestales y su vinculación con el manejo de bosques.

1.8. Preguntas guía para el análisis.

La observación y reflexión de los objetivos de la sistematización, de el (los) objeto(s) y eje(s) de sistematización, así como el análisis de las hipótesis de acción, proporcionan pautas para delimitar y orientar la formulación de preguntas que servirán de guía para la reflexión, análisis, reconstrucción selectiva de los procesos e identificación de lecciones aprendidas.

Al tenerse identificados un objeto y un eje que han sido desagregados para un análisis más específico, es posible también plantear dos niveles de preguntas: una central y otras secundarias, tanto para el objeto y eje central como para los desagregados.

En relación al eje de sistematización del PFB, son las siguientes:

Pregunta central:

- ¿Cuáles han sido los principales criterios considerados para promover efectivamente la sostenibilidad del manejo forestal a través del fortalecimiento de capacidades?

Preguntas secundarias:

- ¿Qué criterios se tuvieron en cuenta para seleccionar las modalidades de fortalecimiento de capacidades?
- ¿Cuáles fueron esas modalidades?, ¿con qué criterios se combinaron?, ¿cuáles fueron los énfasis?
- ¿Qué indicadores señalarían el éxito de la aplicación de estas modalidades de fortalecimiento en la promoción de la

sostenibilidad del manejo forestal?, ¿qué lo determinó?

- ¿Cuáles fueron las situaciones más críticas durante la experiencia relacionada al trabajo con las organizaciones focales o grupos meta?, ¿cómo se actuó en esos casos?
- ¿Se hicieron algunas modificaciones o adecuaciones al planteamiento original?, ¿cuáles fueron?, ¿cuáles fueron las causas?

En relación a los ejes específicos desagregados, las preguntas se presentan en el cuadro 1:

Cuadro 1. Preguntas guía para el análisis de los procesos del Proyecto Focal Bosques a ser sistematizados.

EJE	
PREGUNTAS CENTRALES	PREGUNTAS SECUNDARIAS
<i>El rol del fortalecimiento de capacidades en facilitación, negociación e incidencia en la consolidación del GRMB como espacio relevante de concertación regional forestal.</i>	
¿El fortalecimiento institucional contribuyó a la efectividad de las acciones impulsadas por el GRMB para promover la sostenibilidad del manejo de bosques?	1. ¿Con qué criterios se seleccionaron las secuencias temáticas de fortalecimiento institucional del GRMB?, ¿fue suficiente tratar los temas de negociación, facilitación, incidencia y organización para este tipo de fortalecimiento?
¿El PEFL es un referente regional cuyos lineamientos son reconocidos para promover la sostenibilidad del manejo de bosques?	2. ¿Qué aspectos demuestran la eficacia de este fortalecimiento en la mejora del GRMB en la concertación de sus propuestas y en su consolidación institucional?
¿El fortalecimiento de capacidades propositivas ha contribuido o generado un mayor nivel de participación e involucramiento en la formulación y gestión de propuestas regionales de desarrollo?	3. ¿Qué rol ha desempeñado el GRMB en las iniciativas regionales sobre manejo sostenible de bosques?, ¿ha ganado posicionamiento y reconocimiento?, ¿cuál es su nivel de representatividad en la región?, ¿y su nivel de interlocución?
	4. ¿Cuáles fueron los momentos más críticos al interior del GRMB?, ¿qué consecuencias tuvieron y cómo se superaron?, ¿cuáles son las motivaciones actuales de sus miembros?
	5. ¿Cuál ha sido el nivel de incidencia del GRMB para la adopción del PEFL?, ¿qué mecanismos de incidencia política ha empleado?
	6. ¿Qué mecanismos emplea el GRMB para abordar, promover y operativizar el concepto de manejo sostenible de bosques?, ¿y para el monitoreo y la evaluación?
	7. ¿Qué aspectos reflejan la eficacia del fortalecimiento de capacidades propositivas del GRMB en la generación de condiciones que favorezcan el desarrollo forestal?
	8. ¿A qué otros ámbitos se hacen extensivas estas

EJE	
PREGUNTAS CENTRALES	PREGUNTAS SECUNDARIAS
	capacidades?, ¿son expeditivas?, ¿cuál es su nivel de interlocución?
<i>El rol del fortalecimiento de las OF y FM en el afianzamiento de la gestión comunitaria para el manejo sostenible de bosques mediante las experiencias.</i>	
¿Cómo la implementación de las experiencias piloto ha contribuido a sustentar el manejo de bosques como una alternativa válida de conservación y desarrollo sostenible?	1. ¿Con qué criterios se seleccionó la temática a trabajar en las diferentes EXPI para que incidan en la sostenibilidad del manejo de bosques? 2. ¿Cómo se articuló esta temática (esquema, modelo) secuencialmente con el fortalecimiento de capacidades? ¿ha sido interiorizada?, ¿qué modalidades se emplearon? 3. ¿En qué aspectos o etapas del manejo sostenible de bosques se han fortalecido las OF?, ¿Cuál es el nivel de implementación de los planes de manejo?, ¿qué efectos se vienen teniendo? 4. ¿Qué aspectos vinculan la contribución del desarrollo forestal al desarrollo sostenible a través de las experiencias piloto?
<i>El rol del fortalecimiento teórico y práctico en CFV y VSA en la determinación de condiciones que posibiliten impulsar la elaboración de propuestas –coherentes con la realidad regional– orientadas a promover la rentabilidad del manejo de bosques.</i>	
¿En qué radica la validez, operatividad y viabilidad de estos mecanismos como estrategias que pueden hacer rentable el manejo de bosques en la región Loreto?	1. ¿Qué criterios deben considerarse para formular e implementar propuestas accesibles de CFV y VSA? 2. ¿Es viable la aplicación de estos mecanismos en las actuales condiciones del sector forestal regional?, ¿es accesible? 3. ¿Añaden estos mecanismos un valor agregado al manejo de bosques?, ¿promueven el buen manejo?
<i>El rol del fortalecimiento de capacidades en el uso y manejo de información en la optimización y articulación de los procesos de toma de decisiones en la cadena forestal regional y su consolidación.</i>	
¿De qué manera el acceso, uso y manejo de la información impulsa la optimización de decisiones de manejo forestal?	1. ¿Qué criterios se consideraron para acercar información pertinente y oportuna a los usuarios? 2. ¿Qué aspectos reflejan la eficacia del uso de información en la cadena forestal?, ¿se replica a todos los eslabones? 3. ¿Cómo se ha fortalecido la posición de los usuarios del bosque con el uso de la información?
<i>El rol del fortalecimiento de capacidades empresariales en la consolidación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la transformación y comercialización de productos forestales y su vinculación con el manejo de bosques.</i>	
¿De qué manera el fortalecimiento de capacidades empresariales orientado al mercado ha contribuido a la competitividad de las MyPyMes?	1. ¿En qué áreas o aspectos de las MyPyMes se puede evidenciar una mayor competitividad?, ¿se ha distribuido a los otros eslabones de la cadena productiva? 2. ¿Ha mejorado la posición de las MyPyMes en el mercado o su acceso a éste? 3. ¿Se ha logrado articular la oferta a la demanda a partir de la orientación al mercado?

Teniendo como parámetros los elementos hasta aquí mencionados y mediante la aplicación de un enfoque retrospectivo, a lo largo de este esfuerzo de sistematización se ha buscado dar respuesta a estas preguntas.

2. EL MARCO DE LA PROPUESTA DEL PROYECTO FOCAL BOSQUES

2.1. Marco conceptual.

La presentación del marco conceptual concerniente al PFB responde a la necesidad de ubicar el ámbito teórico explícito e implícito en el que se formuló y se llevó a cabo el Proyecto, de manera que la remisión a éste provea un marco referencial para analizar la experiencia y comprender el trasfondo de los principales planteamientos. Sin pretender darlo por agotado, su delimitación se da en torno a tres términos recurrentes en los objetivos del Proyecto, que son inherentes a todas las áreas de trabajo: *manejo forestal sostenible*, *sostenibilidad* y *fortalecimiento de capacidades*.

2.1.1. Manejo forestal sostenible (MFS).

Tan importante como conocer la superficie forestal o las tasas de deforestación de los bosques, es conocer su estado y la variedad de bienes y servicios esperados y demandados de ellos. Así, distintas investigaciones han puesto de manifiesto la importancia de manejar los bosques adecuadamente, lo cual ha impulsado una serie de esfuerzos que van desde revisiones de paradigmas técnicos hasta cambios en los enfoques de las políticas forestales, a fin de propugnar un equilibrio entre los objetivos sociales, económicos y ambientales del manejo forestal y hacerlo sostenible (FAO, 2001).

La definición de manejo forestal ha variado en función a las ideas y necesidades

imperantes en determinadas épocas (Lammerts y Blom, 1997) y ante distintas perspectivas suele tener distintas interpretaciones. Sin embargo, aunque es percibido como un ideal en la gestión de bosques, no se ha llegado a un consenso sobre su significado u operativización (Shanz, 1997). Tradicionalmente, era producción de madera, mantenimiento o elevación del valor comercial del bosque; pero es cada vez mayor la tendencia a aceptar que además del manejo del bosque, involucra a lo que está *fuera* de él (Moura *et al.*, 1999).

Así, la Organización Internacional de Maderas Tropicales (1998) reconociendo los servicios que brindan los bosques, define el MFS como *el proceso de administrar bosques con el fin de alcanzar uno o más objetivos de manejo claramente especificados en relación con la producción de un flujo continuo de productos y servicios forestales deseados, sin reducir excesivamente sus valores inherentes y futura productividad y sin efectos negativos sobre el ambiente físico y social*. De otro lado, el proceso de Helsinki (1993) reconoce las funciones que cumplen los bosques y define al MFS como *el manejo y uso de bosques y tierras forestales, de una manera y en una tasa tal que mantenga su biodiversidad, productividad, capacidad de regeneración, vitalidad y potencial para cumplir ahora y en el futuro, sus relevantes funciones ecológicas, económicas y sociales, a nivel local, nacional y global, sin causar daño a otros ecosistemas*. Como se aprecia, ambas definiciones reconocen al espacio y al tiempo como importantes dimensiones

de la sustentabilidad (Lammerts y Blom, 1997).

De su parte, el Centro Internacional de Investigación Forestal (1999) toma elementos comunes de distintas definiciones y lo define como el *conjunto de objetivos, actividades y resultados orientados tanto a mantener y mejorar la integridad ecológica del bosque, como a contribuir al bienestar de las personas, ahora y en el futuro*. Tal definición implica el balance entre el mantenimiento o mejora de la integridad del ecosistema y del bienestar de las personas.

Teniendo en consideración lo anterior, el PFB manejó una versión “simplificada” de MFS, definiéndolo como el *manejo del recurso forestal con criterios de sostenibilidad ecológica, social y económica*. Pero además, hace énfasis en la rentabilidad: “*manejo forestal sostenible y rentable*”, a fin de destacar que el tipo de manejo que se propone impulsar involucra tanto “*el proceso de uso cuidadoso y planificado del ecosistema bosque, como la transformación y comercialización de los productos y servicios provenientes de él*”.

Salim *et al.* (1997) señalan que el MFS se podrá lograr si se mantiene la sostenibilidad de sus tres funciones:

- a) Económico-productiva: comprende la sostenibilidad de los recursos forestales, de la producción y de la rentabilidad del negocio.
- b) Ambiental: es decir, la capacidad de producción del bosque para mantener sus componentes bióticos y los procesos ecológicos tanto de flora como de fauna.
- c) Social: las actividades forestales no deben perturbar la institucionalidad social, ni las fuentes económicas

existentes; deben incrementar el bienestar equitativo de la comunidad e involucrar su participación activa en las decisiones sobre un proceso que orientará y transformará su calidad de vida.

El cumplimiento de estas tres funciones implica la planificación e implementación de estrategias a distintos niveles y escalas, de modo tal que contribuyan al balance entre las tres dimensiones y propicien la sostenibilidad de la actividad forestal y su contribución a la mejora en la calidad de vida.

El MFS también es definido como la contribución de la forestería al desarrollo sostenible, pues es un componente importante de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad y por ende es un factor fundamental del desarrollo sostenible.

2.1.2. Sostenibilidad y desarrollo sostenible

En el contexto de un proyecto, la Comisión Europea (2005) define a la **sostenibilidad** como la probabilidad que los beneficios producidos por un proyecto continúen después de terminado el periodo de apoyo externo. Para que esta situación se dé, se requieren factores clave que consoliden esta probabilidad:

- Apropiación por los beneficiarios
- Apoyo/coherencia de la política
- Tecnología apropiada
- Entorno
- Aspectos socioculturales
- Igualdad entre mujeres y hombres
- Capacidad de gestión institucional
- Viabilidad económica y financiera

Por su parte, la IUCN (1997) define a la **sostenibilidad** como *el balance entre la satisfacción de las necesidades humanas y la capacidad de los sistemas naturales de satisfacerlas sin degradación*, con lo que asigna igual importancia a la dimensión humana y la ambiental. Propugnar este balance en la interacción de ambos sistemas, requiere la aplicación de principios cognitivos, políticos y éticos, así como asegurar un nivel de disponibilidad de factores técnicos, gerenciales y financieros.

Respecto al **desarrollo sostenible**, la FAO (1989) lo define como *el manejo y la conservación de la base de recursos naturales, así como la orientación del cambio tecnológico e institucional de manera tal que se garantice de manera permanente la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Este tipo de desarrollo (en agricultura, silvicultura y pesca) conserva la tierra, el agua, los recursos genéticos animales y vegetales, es ambientalmente no degradante, técnicamente apropiado, económicamente viable y socialmente aceptable*. La orientación y canalización de estos cambios tecnológicos e institucionales requiere entonces la articulación e integración sistemática de ideas, técnicas y mecanismos institucionales.

Igualmente, en el marco de esta definición y enfocándose en el sector forestal, la FAO define al **desarrollo forestal sostenible** como *la ordenación y conservación de la base de recursos naturales y la ordenación del cambio tecnológico e institucional de manera que se asegure la continua satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones presentes y futuras*. Visto así, el desarrollo forestal sostenible

involucra una complejidad y multidimensionalidad que generan muchos retos para el sector forestal, en el cual deben trabajarse aspectos sociales, organizacionales, legales, políticos, de gobernabilidad, ecológicos, técnicos, de gestión empresarial.

Las definiciones anteriores aluden a la necesidad de orientar los cambios en el modo en que son usados los recursos naturales, de manera que se asegure su conservación y el mantenimiento del equilibrio entre las dimensiones ambiental, social y económica. La UICN (1997) infiere que en esta orientación de cambios entran a tallar una o más de las siguientes premisas:

- La sostenibilidad no es un estado permanente, sino un proceso continuo de buscar cada vez situaciones más sostenibles.
- El desarrollo sostenible no sólo depende de un adecuado manejo ambiental y de los recursos naturales, sino también de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ideológicos, etc., manifestados todos ellos como expresiones culturales.
- Siempre habrá tensión y conflicto entre las cambiantes necesidades humanas y la capacidad de los sistemas naturales para satisfacerlas. La búsqueda del balance entre el bienestar de la gente y el de los ecosistemas, relajará esta tensión.
- La gente se adapta dinámicamente a las características y transformaciones de la naturaleza, lo que a su vez se traduce en transformaciones en el entorno.
- Son las acciones humanas las que pueden determinar el avance hacia la sostenibilidad y hacia el desarrollo sostenible.

- El desarrollo sostenible es entonces, un blanco móvil y el avance hacia él debe basarse en un proceso de práctica y aprendizaje continuo.

Como se aprecia, la idea de desarrollo sostenible se asocia a una condición dinámica y de cambios, que no propugna la conservación perpetua de los *stocks* actuales de recursos naturales o el mantenimiento de los actuales estatus humano, físico o natural: al avanzar hacia el desarrollo, se mejora la receta, cambian las proporciones de ingredientes e incluso los ingredientes mismos. En el caso específico de los bosques, es necesario sin embargo, conocer el límite de los cambios que se les puede aplicar y organizar las actividades humanas de modo tal que produzcan los máximos beneficios posibles dentro de esos límites. Dichos beneficios comprenden la satisfacción de las necesidades socioeconómicas de los pobladores del bosque (“bosquecinos”), de las comunidades que viven de él y de la industria forestal por un lado, y la conservación de los valores y beneficios del ambiente, por el otro.

2.1.3. Fortalecimiento de capacidades.

Aludiendo a Delors (1996), diversos autores coinciden en señalar que el fortalecimiento de capacidades es un proceso permanente y complejo de aprendizaje que comprende básicamente el trabajo en tres ámbitos:

1. **Saber saber** (capacidades básicas). Este ámbito alude a la dimensión cognitiva, a la adquisición de conocimientos, pero no solo mediante la transferencia de éstos, sino también mediante procesos colectivos (interaprendizaje) de comprensión y construcción de conocimientos para ser aprovechados a

lo largo de la vida. Ejemplo: comprensión de lectura, procesamiento de información, expresión, comunicación oral y escrita, cálculo aplicado.

2. **Saber hacer** (capacidades específicas). Consiste en adquirir competencias para hacer frente a situaciones sociales o laborales. Incluye capacidades orientadas a la acción, al uso y aplicación eficaz de conocimientos adquiridos: habilidades y destrezas, manejo de métodos, pasos secuenciales, procedimientos vinculados a una función referida a un fin específico o a la satisfacción de una necesidad.
3. **Saber ser** (capacidades transversales). Este ámbito se refiere al entendimiento integral de la persona, reconociendo sus dimensiones física, mental, emocional y social, y su capacidad de desempeñarse en diversos escenarios, en condiciones autónomas, con juicio y responsabilidad. Ejemplo: iniciativa, autonomía, responsabilidad, habilidades cognitivas, disposición al aprendizaje permanente, imaginación, comunicación interpersonal, trabajo en equipo, resolución de problemas, toma de decisiones, organización, planificación, aptitudes físicas, sentido estético.

Visto así, el fortalecimiento de capacidades parte de las capacidades, vivencias, conocimientos, sentimientos y valores de las personas, que con el apoyo de una metodología, instrumentos y acompañamiento, promovería el desarrollo o fortalecimiento integral de capacidades básicas, específicas y transversales en las personas, que al mismo tiempo les permita aprender a saber, a hacer y a ser.

Delors (1996), señala además dos ámbitos adicionales:

- **Saber convivir.** Se relaciona con el respeto a los valores del pluralismo y a la diversidad, la comprensión mutua y la paz, la participación y cooperación en actividades y proyectos colectivos. Incluye las competencias intrapersonales, las capacidades de diálogo e integración, de escucha, de empatía y gestión de conflictos.
- **Saber emprender.** Está referido a las capacidades de identificar y aprovechar

oportunidades, de fijar objetivos y logros, y movilizar los recursos para alcanzarlos. Incluye capacidades de iniciativa, de autogestión, de actitud proactiva, de creatividad, de espíritu investigativo y capacidad analítica.

En el Proyecto Focal Bosques se conceptualizó al fortalecimiento de capacidades como los “*enfoques, estrategias, metodologías y relaciones productivas entre organizaciones para mejorar su desempeño mediante cambios en comportamiento, valores, habilidades, funciones, sistemas y estructuras a nivel de personas y de la organización*”.

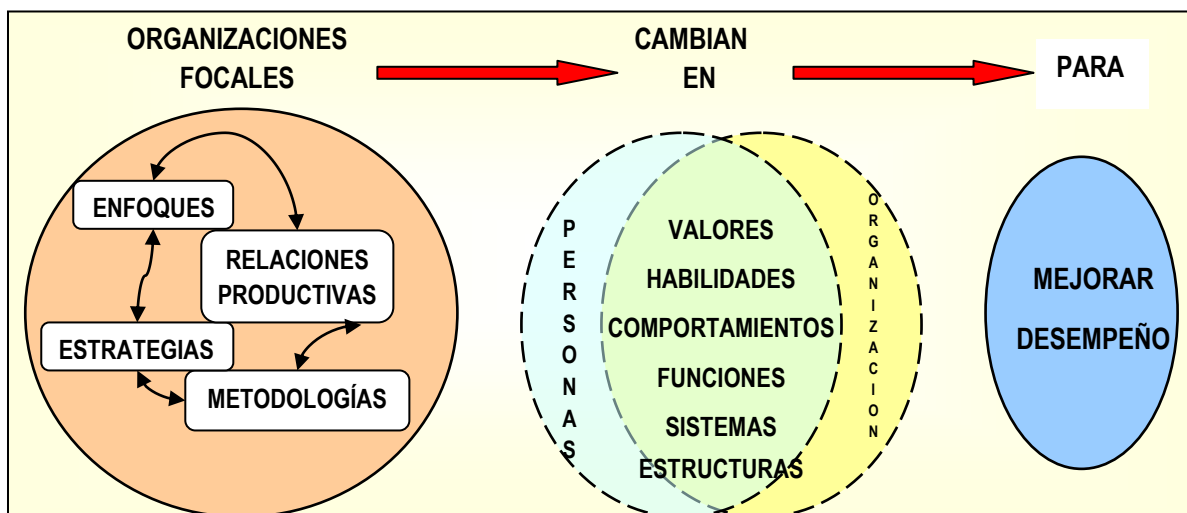


Figura 3. Esquema del fortalecimiento de capacidades planteado por el Proyecto Focal Bosques.

Bajo esta concepción, la estrategia de fortalecimiento de capacidades implicaba promover una interacción enriquecedora entre las organizaciones involucradas (organizaciones focales y grupos meta), que traería consigo el mejor desempeño de éstas mediante cambios en dos niveles: personas y organizaciones. Por consiguiente, el Proyecto enfocó las actividades de fortalecimiento en tres niveles:

1. **Personas:** como base de todo tipo de aprendizaje, pues en ellas opera el aprendizaje; las organizaciones aprenden a través de personas que aprenden.
2. **Organizaciones:** a quienes se les proveyó de insumos y elementos para la aplicación de lo aprendido y el impulso de un aprendizaje colectivo que mejore la gestión y el desempeño de funciones.

3. Capacidades de comunicación y relación entre organizaciones, para una mayor y mejor participación.

En la propuesta del Proyecto se mencionan la construcción y el interaprendizaje como parte del fortalecimiento de capacidades, pero no se instrumentaliza ni define una propuesta metodológica, solo se mencionan las modalidades: capacitación, asesoría, asistencia técnica y acompañamiento.

2.1.4. Aprender haciendo.

El concepto **aprender-haciendo** (*action-learning, learning by doing*) o aprendizaje por la experiencia, no es nuevo, fue popularizado en la década de los años 80 por Reg Ravens, autor de *The ABC of action learning*. Este concepto ha sido aplicado desde hace varias décadas en distintos campos y experiencias, incluyendo la promoción del desarrollo sostenible, pero aún no ha sido posible apreciar totalmente sus implicaciones sociales e institucionales. Kleine *et al.* (2005) señalan que en el sector forestal, esta modalidad de aprendizaje ha surgido gradualmente ante la necesidad de contar con capacidades relevantes para organizar e implementar programas nacionales forestales adaptados a contextos particulares. En este marco, el fortalecimiento de capacidades se constituye para los actores involucrados, en una vía bidireccional en donde todos aprenden y fortalecen sus capacidades, en lugar de seguir tradicionales modelos verticalistas de capacitadores a capacitados.

Instituciones como IUCN (1997) consideran que *aprender-haciendo* constituye el concepto más pertinente a aplicar en aquellos proyectos que buscan promover el desarrollo sostenible, pues el camino hacia él no se conoce a ciencia cierta: los

proyectos parten conociendo el estado actual, pero se desconoce el estado final. Por eso, las propuestas que se ejecutan en ese tipo de proyectos, son aquellas que en su momento se estiman como el mejor camino para avanzar hacia él, por lo tanto, se precisa una permanente atención sobre los resultados de las acciones y una disposición total a aprender de la práctica, es decir, de los aciertos y errores, de los éxitos y los fracasos, basándose en un ciclo permanente y activo de reflexión-acción, en el que los errores y fracasos son importantes fuentes de aprendizaje; la ausencia de errores resulta sospechosa.

La aplicación de este concepto en el Proyecto Focal Bosques –en unos casos implícita y en otros, explícita– podría explicar por qué no se partió de una rígida propuesta o secuencia metodológica, sino que ésta fue delineándose en el transcurso de la ejecución.

2.1.5. Sostenibilidad, efectos e impactos: gestión de cambios.

En el objetivo del Proyecto Focal Bosques de hacer sostenible y rentable el manejo de bosques a través del fortalecimiento de capacidades locales, las mejoras del desempeño en las personas, en las organizaciones y en la interacción entre ellas, se conjugarían de manera progresiva hacia el ideal de sostenibilidad que el Proyecto ha buscado conferir al manejo forestal. Esta aproximación supone una secuencia de cambios en distintos niveles o momentos:

- Corto plazo: constituye básicamente un proceso de *aprendizaje* a través del cual las personas, organizaciones e instituciones adquieren nuevas habilidades, conocimientos,

capacidades, actitudes, valores, motivaciones, opiniones, intereses, habilidades, etc. Como resultado (efecto inmediato), se producirían *cambios en la comprensión* de la realidad a distintos niveles.

- Mediano plazo: una nueva perspectiva de la realidad, producto del aprendizaje motivaría a la *acción*, es decir, cambios en el comportamiento, prácticas institucionales, procesos de toma de decisiones, emisión de políticas, acción social, etc., todo lo cual se resumiría en *cambios en el desempeño* (efecto intermedio).
- Largo plazo: los cambios en el desempeño de las personas, organizaciones e instituciones, generarían *cambios en la condición* socioeconómica de las personas y del estatus de conservación del ambiente (impactos).

Los cambios tangibles y verificables en cada nivel contribuirían de manera progresiva a generar cambios cada vez más profundos en el siguiente nivel, hasta lograr cambiar o contribuir al cambio de las condiciones que impulsaron la ejecución de un proyecto, pues el supuesto implícito es que las condiciones cambiarán como resultado directo de éste. Aun así, no todos los proyectos generan cambios significativos, pero ello no significa sin embargo, que tales cambios no sean importantes.

Las actividades que se programan en un proyecto de desarrollo para lograr estos cambios, parten de un conjunto de supuestos aplicados durante su formulación respecto a cómo generar los cambios deseados (hipótesis de acción). El término *supuesto* se aplica debido a que aun tomando referencias de experiencias anteriores, no existe pleno conocimiento

sobre cuál es el camino más adecuado para avanzar hacia la sostenibilidad.

2.2. Marco contextual.

2.2.1. Situación del manejo forestal.

Hacia el año 2005 existían en el mundo aproximadamente 3,952 millones de hectáreas de bosques, de las cuales el 21% –poco más de 831 millones de hectáreas– se concentraban en América del Sur; sin embargo, esta región junto con África viene registrando las más altas pérdidas de superficie forestal. Así, entre los años 2000 y 2005, la superficie forestal neta en Sudamérica presentó una tasa de variación anual de -0.5%, lo que representa una pérdida anual de más de 4.3 millones de hectáreas, cifras mayores a las registrada entre 1990 y 2000 que fueron de -0.4% y 3.8 millones de hectáreas, respectivamente (FAO, 2007).

Parte de esta pérdida es producto de la interacción de fuerzas ecológicas, sociales, económicas, culturales y políticas, vinculadas principalmente a programas que fomentaron la ganadería y los cultivos de exportación, o programas de colonización que subvaloraron al bosque natural sin evaluar su posible manejo o conservación (Campos *et al.*, 2001). A ello se suma el desarrollo de infraestructura, la urbanización, la reforma agraria y los programas de ajuste (Camino 1993), la exploración petrolera y minera, todo lo cual generó competencias entre diferentes usuarios de la tierra e incitó la liquidación del capital forestal. Tal presión se intensifica aun más con el crecimiento poblacional y la persistente pobreza de estas regiones, que traen consigo una acelerada deforestación y degradación de bosques, generando en el largo plazo,

graves consecuencias ambientales, económicas y sociales.

En los últimos años han surgido varias iniciativas que buscan contrarrestar la pérdida de la gran biodiversidad de los bosques de América Latina y mejorar el manejo de sus recursos. En el sector forestal, se enfatiza la necesidad de proteger y manejar los bosques tropicales restantes mediante el apoyo a las redes de áreas protegidas, la adopción de enfoques de manejo forestal conjunto, la adopción de medidas sostenibles de explotación forestal y el mejoramiento de la calidad de la base de información del recurso forestal. Paralelo a ello, se observa una presencia cada vez mayor de distintos actores con particulares demandas e intereses en los recursos del bosque: madera para autoconsumo y para el mercado, agua para consumo local y urbano, biodiversidad, productos forestales no maderables, fijación de carbono, reducción de la vulnerabilidad, conservación de la fauna silvestre, belleza escénica, etc.; también existen intereses en la comunidad internacional, que suelen traducirse en apoyo económico para investigación y desarrollo. Este conjunto de demandas tan diversas genera en estos países el gran reto de responder simultáneamente a ellas y conservar las funciones, servicios y beneficios sociales y económicos que brindan los bosques (Galloway, 2006).

Así, en los últimos quince años en la mayoría de países sudamericanos se han promulgado nuevas leyes o políticas forestales, y han surgido esfuerzos de parte de los gobiernos para implementar mecanismos que promuevan la sostenibilidad del manejo forestal (FAO, 2007). Sin embargo, para que el manejo forestal sea una alternativa rentable y por

ende atractiva frente a la competencia de otros usos de la tierra, se precisa un amplio y completo reconocimiento del valor de los distintos bienes y servicios que proporcionan los bosques, así como del costo real y de las restricciones que implica el buen manejo forestal, que compite y competirá con otras actividades tradicionales consideradas más rentables. En tanto no garantice un nivel de vida similar o mejor que el brindado por estas últimas, el manejo forestal no será ampliamente adoptado.

2.2.2. El manejo forestal en el Perú.

Antecedentes

La anterior Ley Forestal y de Fauna Silvestre (D. L. 21147) promulgada en 1975, buscaba promover el desarrollo industrial señalando la conveniencia de propiciar la conservación de los recursos forestales y de fomentar la transformación y comercialización de los productos derivados de ellos. Estipulaba que el Estado otorgaría a los particulares los recursos forestales para su aprovechamiento mediante permisos, autorizaciones, concesiones y contratos. Tales contratos tipificaban el acceso al recurso para dos sectores: la industria y los pequeños extractores. Se establecía que para extracciones con fines comerciales o industriales en áreas mayores a mil hectáreas realizadas básicamente por empresarios, se requería elaborar un estudio de factibilidad técnico-económico que incluyera un plan de manejo del bosque, mientras que las extracciones en áreas menores a mil hectáreas, realizadas por pequeños extractores, quedaban exentas de este requisito.

En la práctica, la opción más empleada por los empresarios fue la segunda, pues prefirieron financiar a los extractores y abastecerse a través de ellos, que implementar planes de manejo para mantener la productividad del bosque. Ello, unido a las limitadas capacidades de supervisión y control de los bosques productivos por parte de las entidades normativas, colocó en una situación difícil al sector forestal (Melgarejo *et al.*, 2006).

Esta situación conllevó a que durante su vigencia, esta ley fuera objeto de varias modificaciones parciales. Así, con la finalidad de incluir variables ambientales en el aprovechamiento forestal y en base a experiencias de manejo forestal demostrativo, en el año 2000 mediante Resolución Jefatural 161-2000-AG, se aprobó una *Guía de aprovechamiento de madera con fines industriales o comerciales*, que incluía lineamientos para la protección del bosque. Sin embargo, esta guía no llegó a ser aplicada debido a que durante su vigencia no se aprobaron contratos de aprovechamiento para más de mil hectáreas.

Nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre

Como resultado de más de una década de procesos de concertación entre los sectores público y privado y la sociedad civil, en julio del año 2000 se promulgó la Ley 27308 *Ley Forestal y de Fauna Silvestre* (Ocampo y Muñive, 2001), que ampliando su perspectiva y enfoque más allá de la madera, busca promover el uso integral de los recursos forestales y compatibilizar su aprovechamiento con la valorización progresiva de los servicios ambientales del bosque, en armonía con los intereses sociales, económicos y ambientales del país.

Dicha ley y su reglamento (Decreto Supremo 014-2001-AG), incluyen los conceptos de desarrollo sostenible y manejo forestal, al que define como la *gerencia del bosque para la obtención de beneficios económicos y sociales en forma permanente, de modo tal que se asegure la sostenibilidad de las especies y de los ecosistemas objeto de manejo*. Asimismo, con el fin de mantener el potencial maderable de los bosques productivos, establece la obligatoriedad de aplicar planes de manejo aprobados por el Inrena en cualquier modalidad de aprovechamiento con fines comerciales o industriales.

En este marco, se define el ordenamiento de la superficie forestal que comprende: bosques de producción permanente (para cuyo aprovechamiento se establecen las concesiones forestales) y bosques de producción en reserva; bosques para aprovechamiento futuro (plantaciones forestales, bosques secundarios, áreas de recuperación forestal); bosques en tierras de protección; áreas naturales protegidas; bosques en comunidades nativas y campesinas, cuyo aprovechamiento requiere también planes de manejo; y bosques locales, cuyo aprovechamiento requiere solicitudes que detallen los volúmenes a extraer.

La transformación y comercialización de productos forestales, y la certificación voluntaria son promovidas mediante el establecimiento de la reducción progresiva del pago de los derechos de aprovechamiento en concesiones que implementen proyectos integrales de extracción, transformación en plantas de procesamiento ubicadas en el ámbito regional de la concesión, y comercialización de productos forestales

con valor agregado, así como en aquellas que tengan certificación de sus productos forestales.

Sector forestal en el Perú

En el Perú, los bosques cubren una superficie de 68,742 millones de hectáreas, lo que equivale al 53.7% de la superficie total (FAO, 2007). El primer mapa forestal de Perú fue elaborado en 1975, mientras que el segundo fue elaborado veinte años

después por el Inrena, y debido a que ambos emplean distintos criterios y sistemas de clasificación, no resulta sencillo comparar las unidades empleadas para analizar su evolución en la superficie forestal. Sin embargo, es evidente que esta superficie en el Perú ha ido decreciendo; así, en los últimos treinta años ésta disminuyó en casi tres millones de hectáreas, según puede apreciarse en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Decrecimiento de la superficie forestal en el Perú según regiones naturales.

SUPERFICIE/AÑO	1975	1990	1995	2000	2005
forestal nacional	71'569,219	68'820,113	67'903,744	69'213,256	68'742,064
Costa	1'667,973	3'215,456	3'731,283	350,891	87,475
Altiplano	450,189	421,547	412,000	332,996	309,557
Selva	69'451,058	65'183,110	63'760,461	68'529,369	68'345,031
Método	Foto aérea y SLAR	Interpolación 1975-1995	LandSat-MSS (1988; 1/1M)	LandSat TM (1/250K)	Extrapolación 1975-2000

Fuente: FAO e Inrena, 2005

2.3. Marco institucional.

2.3.1. Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto (GRMB).

El GRMB es una agrupación de carácter interinstitucional e intersectorial conformada por actores vinculados al manejo de bosques de los sectores público y privado, sociedad civil, centros de investigación y enseñanza y sedes locales de la cooperación internacional de la región Loreto. Se constituyó en el año 1998 en la ciudad de Iquitos por iniciativa de distintas instituciones que venían debatiendo en torno a la temática de certificación forestal voluntaria (CFV) en el marco de la elaboración del estándar peruano de CFV en el Perú, que era impulsado por WWF-Perú mediante el proyecto

“Establecimiento de un sistema nacional de certificación forestal voluntaria de bosques manejados en el Perú”

El accionar inicial del GRMB se enfocó en la CFV, específicamente en la facilitación del proceso regional de elaboración de la versión preliminar del estándar, pero pronto se reparó que la implementación de la certificación forestal tenía como premisa la aplicación del manejo forestal, por lo que la prioridad se volcó hacia este tema. Ello permitió advertir que en la región no existían referentes y experiencias de manejo forestal y que más bien predominaba una amplia problemática y conflictos de intereses alrededor del aprovechamiento de los recursos del bosque.

Fue así que se planteó la idea de desarrollar un proyecto que aborde la problemática forestal regional a través del cual se desarrollaran experiencias de manejo de bosques documentadas, apropiadas para la región amazónica, que se constituyeran en modelos a replicar que incluyeran aspectos técnicos del manejo forestal, así como la transformación y la comercialización de productos provenientes de él.

El Grupo se abocó entonces a la tarea de identificar participativamente los problemas del sector forestal de la región, para luego elaborar las respectivas propuestas de solución que serían consolidadas en el perfil de un proyecto que facilite el trabajo en el sector forestal; de esta manera, se formuló el primer antecedente de lo que más adelante sería el Proyecto Focal Bosques. Al mismo tiempo, se trabajó en la definición de visión, misión y estructura organizacional:

- Visión: *“Constituirse en un referente amazónico para que los diferentes actores realicen acciones de manejo de bosques que generen beneficios económicos bajo criterios sociales y ecológicos”.*
- Misión: *“Ser un órgano asesor y consultivo, sin fines de lucro, políticos y religiosos, que busca la promoción y concertación de esfuerzos de los actores vinculados al uso y manejo de los bosques con el objetivo de fortalecer a los diferentes actores en la implementación de acciones que contribuyan al manejo sostenible de los bosques de la región Loreto”.*
- La estructura del GRMB estaría conformada por la Asamblea, el Comité Coordinador y los comités temáticos. El Comité coordinador lo integrarían tres representantes provenientes de cada uno de los sectores involucrados

en el manejo de bosques: social, económico y ecológico.

Al inicio de la ejecución del Proyecto, el GRMB estaba conformado por las siguientes instituciones:

1. Agencia Española de Cooperación Internacional (AECI).
2. Amazon Ivory EIRL.
3. Asociación Curmi, ONG impulsada por la Cooperación Española.
4. Asociación de Egresados Forestales de la Amazonía Peruana (Aefap).
5. Asociación de Extractores Alto Trapiche.
6. Asociación de Industriales Madereros de Loreto (Aimal).
7. Asociación para la Amazonía (APA).
8. Asociación Trópicos.
9. Revista Bosques Amazónicos (BOAM).
10. Biodiversidad Amazónica EIRL (Bioam).
11. Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto (Ccitl).
12. Cámara Forestal de Loreto.
13. Caritas Iquitos.
14. Centro Federado de Estudiantes Forestales de la UNAP (Cefefunap).
15. Centro para el Desarrollo Amazónico (Cadesam).
16. Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico (Cedia).
17. Centro Regional de Tecnología Amazónica (Creta).
18. Colegio de Ingenieros del Perú-Capítulo de Ingeniería Forestal.
19. Comisión *ad hoc* Concesiones Forestales de Loreto.
20. Comité de Productores y Cosechadores de Camu Camu de Francisco de Orellana.
21. Comité de Productores Agrarios de la Provincia de Maynas (Copapma).
22. Cooperative for American Remittances to Europe Incorporated (CARE-Perú).

23. Coordinadora de Organizaciones Indígenas y Campesinos Agroforestales del Perú (Coicap).
24. Dirección Regional del Ministerio de Agricultura (DR-Minag).
25. Equide.
26. Federación Departamental de Campesinos y Nativos de Loreto (Fedecanal).
27. Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (Pro Naturaleza).
28. Gobierno Regional de Loreto, Gerencia de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Gorel-Gmarn).
29. Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP).
30. Instituto Nacional de Desarrollo (Inade-Pedip).
31. Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inrena).
32. Jefatura de la Reserva Nacional Pacaya Samiria (Jrnps).
33. Jefatura de la Zona Reservada Allpahuayo Mishana (Jzram).
34. Jefatura de la Zona Reservada Güeppi (JZRG).
35. La Gran Asociación Agraria Industrial de la Piña y Umari.
36. Mesa de Concertación de Lucha Contra la Pobreza.
37. Municipalidad Provincial de Maynas (MPM), Dirección de Medio Ambiente.
38. M&M Inversiones.
39. Proyecto Centro de Información y Planificación Territorial de la Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana (Cipta-Aidesep).
40. Revista “Bosques Amazónicos”.
41. Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV).
42. Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP), Facultad de ciencias Forestales.

43. Catorce consultores independientes (Abrahan Cabudivo, Aldo Acosta, Augusto Ríos, Francisco Reátegui, Jackeline Ramírez, José Luis Padilla, Julio Villacorta, Liliana Yactayo, Lissie Wahl, Luis Torres, Marcial Trigoso, Marcelo Reátegui, Marlen Panduro, Oscar Llapapasca).

2.3.2. Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP)

El IIAP es una entidad pública de derecho interno descentralizada y autónoma, especializada en investigación y desarrollo de bosques y biodiversidad amazónicos. Fue creado en 1981 mediante Ley 23374, con el mandato de *realizar el inventario, la investigación, evaluación y control de los recursos naturales, promover su racional aprovechamiento y su industrialización para el desarrollo económico y social de la región amazónica peruana.*

La visión del IIAP es “*Ser el centro de referencia y consulta sobre el conocimiento en la Amazonía peruana, con capacidad de dar orientaciones técnicas que tengan el propósito de conservar la diversidad biológica para bien de la sociedad y el uso sostenible de sus recursos renovables y no renovables.*”

Asimismo, su misión institucional es “*Contribuir a mejorar la calidad de vida de los pueblos amazónicos a través de la investigación dirigida al desarrollo sostenible y a la conservación de los recursos naturales de la región amazónica.*”

Las actividades del IIAP se enmarcan en tres siguientes líneas de acción:

1. Investigación, promoción y apoyo de líneas de investigación científica y tecnológica, aplicada y adaptativa, para

el aprovechamiento sostenible de RR NN.

2. Transferencia de tecnologías para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales.
3. Participación técnica en el Tratado de Cooperación Amazónica y acuerdos de diversidad biológica.

En este marco, focaliza su trabajo en los siguientes cuatro programas:

1. Programa de ecosistemas terrestres (PET).
2. Programa de ecosistemas acuáticos (PEA).
3. Programa de aprovechamiento sostenible de biodiversidad (PBIO).
4. Programa de ordenamiento ambiental (POA).

Las actividades se orientan tanto a la generación de tecnologías apropiadas acordes a las capacidades de los ecosistemas y las prácticas culturales amazónicas, como a la provisión de conocimientos e información especializada para orientar la gestión y uso de los recursos naturales, y la investigación científica y académica. Ello teniendo en cuenta la siguiente población objetivo:

- Productores: comunidades indígenas y ribereñas, productores forestales y agroforestales, pescadores, acuicultores.
- Decisores de política: gobiernos locales, regionales y central, y sociedad civil.
- Inversionistas: empresarios.
- Comunidad científica y académica, local, nacional e internacional.

2.3.3. Consorcio Proyecto Focal Bosques.

Cuando se decide presentar la propuesta del Proyecto Focal Bosques a la cooperación internacional (Unión

Europea), se requería que la entidad a presentarlo tenga personería jurídica, de la cual carecía el GRMB. Se conformó entonces un consorcio integrado por cinco organizaciones: IIAP, SNV, CARE-Perú, Pro Naturaleza y Cedia; sin embargo, dicho consorcio también requería ser reconocido legalmente.

Finalmente, se decidió que el IIAP, en razón de ser una entidad regional, con experiencia en la ejecución y administración de fondos de la cooperación internacional, asuma la presentación de la propuesta del mencionado proyecto y se haga institucionalmente responsable por la misma, asignándosele el liderazgo del consorcio. El IIAP además, acorde a sus líneas de acción, proveería información y conocimiento científico sobre los ecosistemas amazónicos correspondientes al ámbito del Proyecto.

El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), ha concentrado su trabajo en procesos de gestión local participativa y desarrollo económico basado en el uso sostenible de los recursos naturales. Por su experiencia en proyectos de fortalecimiento de capacidades de comunidades nativas de la región a través de su Programa Amazonía, tendría el rol de coordinar y facilitar las interacciones entre los actores involucrados y asesorar a las organizaciones locales en la temática forestal orientada al mercado.

CARE-Perú, con su amplia experiencia en proyectos de desarrollo rural, medioambiente, manejo de recursos naturales y generación de ingresos, cumpliría un rol facilitador en el desarrollo de acciones relacionadas a la transferencia de información y conocimientos sobre el uso sostenible de recursos naturales,

dirigidas a las poblaciones de menores ingresos del ámbito amazónico.

La Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza, cuya misión es promover y ejecutar actividades para asegurar la conservación que su nombre propugna, a la fecha de inicio del PFB se encontraba ejecutando proyectos sobre conservación y uso sostenible de ecosistemas. Tendría un rol orientador del balance entre las dimensiones económica, ambiental y social

del manejo forestal comunitario en el área de influencia del Proyecto.

Finalmente, el Centro para el Desarrollo Indígena Amazónico (Cedia), cuyo objetivo es promover el desarrollo integral de las comunidades nativas y campesino-ribereñas de la Amazonía peruana, en base a su experiencia institucional, participaría en la resolución de conflictos territoriales y en el fortalecimiento de organizaciones; también contribuiría en la implementación de planes de manejo de bosques.



Figura 4. Organigrama del Proyecto Focal Bosques.

Para la implementación del Proyecto, el nivel más alto de decisión lo constituyó el Comité Directivo del PFB, que estaba integrado por un representante de cada institución del consorcio, siendo presidido por el IIAP a través de la Dirección del Programa de Ecosistemas Terrestres. Asimismo, se había establecido que en el

GRMB se constituyan comités temáticos que estarían encargados del seguimiento y asesoramiento a un respectivo componente del Proyecto.

Una de las principales fortalezas resaltadas en la propuesta del PFB, es que habiéndose ésta formulado en base al trabajo conjunto

del GRMB, se contaría con el apoyo y colaboración de todos sus miembros ya involucrados en la temática de manejo forestal, con recursos y personal invertidos. Aun cuando el protagonismo en la gestión y ejecución del Proyecto lo tenía ahora el

IIAP, se asumió implícitamente el permanente compromiso y la activa participación del GRMB en la ejecución del Proyecto a través de la asignación de roles de asesoría y monitoreo a través de los comités temáticos.

3. LA PROPUESTA DEL PROYECTO FOCAL BOSQUES

3.1. Elementos de la propuesta.

3.1.1. Justificación.

En la región Loreto, al igual que en el resto de la Amazonía peruana, el sustento de las comunidades ribereñas y el abastecimiento de mercados regionales depende en gran medida de actividades como la agricultura y ganadería extensiva, la extracción de productos forestales maderables (madera, carbón) y no maderables (aguaje, chonta, uña de gato), y la extracción selectiva de especies valiosas, todo lo cual, unido a las escasas capacidades para incrementar significativamente los ingresos, ha ocasionado una persistente explotación forestal que ha afectado negativamente la conservación de los recursos forestales y el estado del bosque, incidiendo en la situación de pobreza que atraviesa la región.

Actualmente, el marco legal fomenta la sostenibilidad del manejo forestal en un nuevo escenario político y normativo (*oportunidad*). Sin embargo, en el escenario precedente ha habido una prevalencia de estilos insostenibles de explotación de recursos forestales, un desconocimiento y desinformación generalizada sobre prácticas sostenibles de manejo forestal, junto a una escasez de iniciativas y experiencias locales de manejo de bosques

(*debilidades*). Lo anterior, inmerso en un complejo contexto económico, social, cultural y político (*amenazas*), ha venido constituyendo un obstáculo estructural para la conservación de los recursos forestales en la región. Frente a ello, el Proyecto Focal Bosques se vislumbró como una alternativa para avanzar en la transición hacia esquemas sostenibles de manejo forestal, que a través del fortalecimiento de capacidades locales, buscó promover su adecuada implementación (generar *fortalezas*) mediante acciones de asesoría, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento.

3.1.2. Objetivos.

La propuesta del Proyecto Focal Bosques incluyó tres niveles de objetivos:

3.1.2.1. Objetivo general. Contribuir a la reducción de la pobreza, desempleo y subempleo de la región Loreto, incrementando los beneficios de los usuarios de los recursos del bosque como consecuencia de la promoción y puesta en práctica de los conceptos de sostenibilidad social, ambiental y económica en el manejo del bosque.

3.1.2.2. Objetivo principal. Fortalecer las capacidades de todos los actores clave de la

Región Loreto en generación y aplicación de propuestas y prácticas de manejo forestal bajo criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica.

Las áreas específicas en que el PFB se propuso intervenir mediante el fortalecimiento de capacidades de los actores clave fueron las siguientes:

- Concertación, como estrategia adecuada y eficaz para unir esfuerzos y fortalecer la capacidad de reacción ante diferentes escenarios.
- Desarrollo de actitudes propositivas en la formulación de políticas y normas de gestión del manejo, en todas sus etapas.
- Uso de herramientas de planificación y de conocimientos científicos y tecnológicos disponibles, para garantizar un estándar mínimo de manejo forestal sostenible y rentable.
- Fortalecimiento de organizaciones de base (grupos meta) y desarrollo de procesos participativos.
- Uso de experiencias de manejo forestal sostenible dentro la región amazónica sudamericana.
- Producción y comercialización de productos con mayor grado de elaboración.

3.1.2.3. Objetivos específicos

(componentes). El PFB tuvo seis objetivos específicos o componentes, en función a los cuales se organizó operativamente el trabajo a desarrollar. Inicialmente fueron los siguientes:

1. *“Las instituciones y organizaciones clave de Loreto han mejorado su capacidad de concertación para el manejo sostenible de bosques utilizando eficazmente el espacio del Grupo Regional de Manejo de Bosques.*

2. *Se han desarrollado estrategias y experiencias piloto para el manejo sostenible de bosques en la región.*
3. *Se han desarrollado experiencias concretas sobre la certificación forestal voluntaria y mecanismos para la valoración de los servicios ambientales forestales en la región.*
4. *Se han elaborado propuestas de políticas, normas legales, y mecanismos de resolución de conflictos de carácter local, regional y nacional.*
5. *Se ha desarrollado un sistema de información de mercados relativo a productos forestales de bosques manejados.*
6. *Micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques utilizan planes de negocio”.*

Producto de los avances, logros y ajustes del PFB, estos objetivos fueron reformulados hacia el último año de ejecución, quedando como sigue:

1. *“El GRMB se ha fortalecido, constituyéndose como un espacio de concertación relevante para el Manejo de Bosques en la Región Loreto, mejorando su capacidad de negociar y concertar sus propuestas, y desarrollando un sistema de financiamiento sostenible.*
2. *Organizaciones focales fortalecidas han desarrollado estrategias y experiencias piloto para el manejo sostenible de los bosques en la región.*
3. *Organizaciones focales fortalecidas han desarrollado experiencias concretas sobre la CFV y mecanismos para la valoración de servicios ambientales en la región.*
4. *Organizaciones focales han elaborado propuestas concertadas de políticas, normas legales y mecanismos de resolución de conflictos vinculados al*

manejo de bosques de carácter local, regional y nacional.

5. *Red de sistemas de información de mercados relativo a productos forestales de bosques manejados, operando.*
6. *Las organizaciones focales fortalecidas han mejorado las capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques”.*

3.1.3. Actores.

En el entendido que el fortalecimiento de los actores clave de Loreto tendría mayor impacto en el desarrollo forestal regional, el PFB contemplaba actuar en los distintos niveles del manejo de bosques a través de los siguientes tipos de instituciones del sector público y privado, las mismas que se constituirían en los actores clave del Proyecto:

- Organizaciones de comunidades nativas y campesinas ribereñas.
- Asociaciones de empresarios, extractores e industriales y gremios profesionales.
- Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales de conservación y desarrollo.
- Instituciones gubernamentales de educación, investigación y desarrollo.
- Autoridades locales y regionales.

En la propuesta original del PFB, para hacer referencia a los actores clave se emplearon indistintamente términos como usuarios de los recursos del bosque, grupos meta, *stakeholders*, organizaciones locales involucradas, organizaciones clave e instituciones clave, lo que hizo necesario que los términos empleados para hacer alusión a los actores clave fueran redefinidos y aclarados, estableciéndose

entonces las siguientes definiciones en las *Bases para la selección de organizaciones interesadas en el fortalecimiento de capacidades para el manejo de bosques* (junio de 2003):

3.1.3.1. Organizaciones focales (OF).

Organizaciones de nivel meso –que trabajan con grupos meta en manejo de bosques– que serán fortalecidas en sus líneas de acción, previo diagnóstico de sus fortalezas y debilidades. El proyecto canalizará a través de éstas las acciones directas con los grupos meta (comunidades indígenas, campesinas, de ribereños y de extractores de la región).

Se incluyeron aquí a las instituciones del Estado o la sociedad civil que tienen entre sus funciones o como función principal, promover una o más etapas del manejo de bosques con los usuarios directos de los recursos del bosque, y cuyas experiencias fueron seleccionadas para ser fortalecidas.

3.1.3.2. Grupos meta (GM). Este grupo lo conformaron los usuarios directos de los recursos del bosque que estuvieron vinculados a experiencias concretas en uno o más eslabones de la cadena productiva forestal. Entre ellos se tuvieron:

- Comunidades indígenas, campesinas, y ribereñas.
- Manejadores de bienes y servicios del bosque.
- Extractores forestales.
- Concesionarios forestales.
- Industriales forestales.

Durante la intervención, las OF serían el eje del accionar del PFB, que funcionaría como una plataforma de “segundo piso”. A través de las OF, se coordinaría el trabajo con los GM. La intención fue mejorar los vínculos entre ambos actores y su capacidad de actuar mancomunadamente, para así contar con una masa crítica que pueda

potenciar la contribución del desarrollo forestal al desarrollo local y regional.

3.1.4. Funciones.

Por cada tipo de actor clave, el Proyecto se planteó cumplir las siguientes funciones:

Organizaciones de comunidades nativas y campesinas ribereñas.

Fortalecer capacidades para:

- Resolver conflictos socioambientales sobre sus territorios y sobre sus recursos del bosque.
- Asegurar sus derechos de uso de tierra.
- Sustentar su desarrollo socioeconómico en el manejo sostenible de bosques y biodiversidad.

Asociaciones de empresarios, extractores e industriales y gremios profesionales.

Asesorar o acompañar para:

- Elaborar, implementar y monitorear planes de manejo forestal y Planes de negocio sostenibles.
- Buscar nuevas oportunidades de mercado, priorizando productos con valor agregado.

Organizaciones no gubernamentales nacionales e internacionales de conservación y desarrollo.

- Fortalecer las capacidades de formulación y ejecución de propuestas de manejo de bosques con los grupos meta.
- Asesorar la conformación de redes comerciales mediante el establecimiento de contactos y la facilitación de información de mercado de productos forestales.

Organizaciones gubernamentales de educación, investigación y desarrollo.

- Acompañar en la obtención y capitalización de experiencia en el diseño de planes de manejo forestal.

- Fortalecer capacidades para planificar estratégicamente las actividades de manejo de bosques y de manejo de conflictos.

Autoridades locales y regionales.

- Fortalecer capacidades para la elaboración de propuestas legales.
- Apoyar la coordinación de políticas y responsabilidades con los actores regionales y locales.

3.1.5. Ámbito geográfico.

La propuesta original indica como lugar de ejecución la región Loreto, priorizándose los bosques aluviales inundables de la Amazonía baja, ubicados en las márgenes o cerca de los ríos grandes, los mismos que se caracterizan por:

- Ocupar la tercera parte del área de la región Loreto.
- Poseer los mayores volúmenes de especies comerciales y ser los mayores abastecedores de la industria forestal regional.
- Ser menos heterogéneos.
- Estar estrechamente ligados a los pobladores rurales asentados en las riberas.
- Tener la vía fluvial como vía de acceso principal.
- Contar con información sobre ellos a partir de estudios sobre crecimiento y manejo de regeneración natural realizados por el IIAP.

Más allá de lo anterior, no se hizo mayor especificación. Se asumió que el ámbito geográfico del PFB estaría delimitado por los ámbitos en donde las OF estuvieran desarrollando las experiencias de manejo de bosques a ser enriquecidas. Ello no ha permitido tener una medida exacta del nivel de significancia, representatividad e impacto de los procesos y actividades desarrollados en manejo de bosques,

aunque no debe perderse de vista que debido a la naturaleza de los procesos desarrollados, su cobertura e impacto están más relacionadas a las capacidades generadas, y que no se circunscriban a ámbitos geográficos.

3.1.6. Líneas de acción.

Los objetivos general y principal del PFB aluden a un manejo forestal con criterios de sostenibilidad social, ambiental y económica, es decir, a un manejo forestal sostenible (MFS). Entonces, en el proceso de promoción del MFS, el proyecto priorizó la aplicación de estos tres criterios en el manejo forestal, abordando así las tres dimensiones de la sostenibilidad. En la práctica, esto no debía implicar que el trabajo en una dimensión se aísle de las otras dos, pues las tres deberían interactuar estrechamente en torno a la sostenibilidad del manejo forestal.

Las líneas de acción se delinearon implícitamente en función a las dimensiones de la sostenibilidad. En cada una de ellas, el Proyecto abordó áreas de trabajo específicas en las que se propuso fortalecer capacidades y en donde se desarrollaron las actividades y subactividades correspondientes a los procesos pertinentes a cada objetivo específico (componente).

Las tres grandes líneas de acción desarrolladas en el Proyecto fueron:

3.1.6.1. Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal.

Siendo los bosques depositarios de recursos naturales cuya conservación implica una responsabilidad compartida entre los usuarios directos (comunidades nativas y ribereñas) e indirectos (empresarios,

industriales, entidades gubernamentales y no gubernamentales, centros de investigación), las decisiones que se tomen sobre ellos, requieren la conjugación de diversos e inclusive divergentes intereses. Debido a ello, se requiere llegar a acuerdos base, es decir, se requiere concertar a fin de negociar y procurar mejores condiciones a los distintos actores involucrados en el manejo de bosques.

3.1.6.2. Construcción de modelos de manejo forestal sostenible y rentable.

Pese a conocerse los beneficios ambientales que brinda el manejo forestal frente al modelo tradicional de explotación forestal y de ser contemplado y promovido por el nuevo marco legal, está generalizado que el manejo forestal no sea aún percibido como una alternativa económicamente sostenible, en tanto no se evidencien ni valoren sus efectos en la calidad de vida de los usuarios del bosque y en la conservación de los recursos. Es por ello, que a partir del abordaje de los aspectos ambientales, sociales y económicos, vinculados al manejo del bosque, y de la validación de mecanismos que fomentan el manejo forestal, se planteó delinear modelos replicables cuya viabilidad, operatividad y efectividad en la realidad regional, sustentaran la inclusión de esta actividad en las estrategias de desarrollo regional y de conservación de recursos naturales.

3.1.6.3. Optimización de decisiones para la sostenibilidad y rentabilidad del manejo forestal.

El fortalecimiento de capacidades para el desempeño del manejo forestal, en resumidas cuentas tenía como objetivo hacer sostenible y rentable esta actividad, lo cual supone manejar un nivel de conocimientos e información que provea de pautas para tomar decisiones acertadas

en todas las etapas del manejo forestal. Teniendo presente además, que la aplicación de técnicas orientadas a hacer sostenible el manejo forestal resultaban relativamente nuevas en el contexto regional, la certeza sobre los resultados no era total, pues si bien se conocían y se podían controlar las variables a trabajar, no se contaba con suficientes probabilidades objetivas de su ocurrencia, sobre todo en el ámbito social. De ahí que resultaba esencial conocer las características, tendencias y oportunidades del mercado al que se dirigieran los productos de bosques manejados a fin que las decisiones del manejo se tomen en un ambiente de certeza.

La interrelación de estas líneas con las áreas que se trabajaron en el Proyecto, así como su correspondencia con las dimensiones de la sostenibilidad se aprecia en el cuadro 3.

3.2. Ciclo operativo de la propuesta.

En el desarrollo de la intervención se han configurado tres grandes momentos, los mismos que están relacionados más que a periodos cronológicos, a las tendencias que se dieron durante el desarrollo del trabajo conjunto entre el PFB y las OF, debido básicamente a factores como:

- Dinámica y naturaleza de los procesos desarrollados. El interactuar con distintos tipos de actores, implicó en algunos casos, avances y retrocesos de distintas intensidades y ritmos, originados generalmente por la coyuntura político-administrativa.
- Particularidades de la aplicación de la temática trabajada. La aplicación de nuevos conceptos y conocimientos, implicó para varias OF y GM, la

implementación de nuevos esquemas de trabajo para los que requerían un proceso de inducción, reorganización y adaptación, que contribuyó además a su fortalecimiento institucional.

- Características y experiencia en manejo forestal de las OF y GM. Para el proceso de selección de OF, éstas habían expresado en qué aspectos requerían fortalecimiento. Además, en el desarrollo de las actividades se evidenciaron aspectos adicionales que debieron fortalecerse.
- Incorporación o salida de OF y GM durante la ejecución del Proyecto. El cese de la participación de alguna OF, en principio no estuvo previsto, pero llegaron a darse casos que significaron retrocesos en las actividades y demandaron la necesidad de elegir otras OF.

Si bien cada momento contó con estrategias generales, éstos fueron susceptibles de adaptarse al contexto en que se desarrollaron y al avance de las actividades realizadas por el PFB, las OF y los GM; por ello en todos los casos los momentos no tuvieron la misma duración ni la misma intensidad de progresión.

Los tres grandes momentos que se configuraron fueron:

3.2.1. Selección de organizaciones focales y grupos meta.

La identificación y selección de OF y GM se realizó en función a los criterios establecidos por el PFB, el GRMB y el Consejo Directivo del Proyecto en las *Bases para la selección de organizaciones interesadas en el fortalecimiento de capacidades para el manejo de bosques* (junio de 2003), que fueron puestas a

disposición de las instituciones elegibles en concordancia con los actores clave definidos en los objetivos del Proyecto. El Comité Evaluador estuvo integrado por representantes del Gorel, del Inrena, de la Municipalidad de Maynas y del PFB.

Dichas bases especificaban los lineamientos para participar en el proceso de selección, los criterios de calificación y ponderación y los criterios de selección, entre los que se consideraron los siguientes aspectos:

Cuadro 3. Líneas de acción y áreas de trabajo abordadas en el Proyecto Focal Bosques²

DIMENSIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD	LÍNEAS DE ACCIÓN	COMPONENTES	ÁREAS DE TRABAJO	ASPECTOS A FORTALECER
SOCIAL- INSTITUCIONAL	1ª Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal	1. Las instituciones y organizaciones clave de Loreto han mejorado su capacidad de concertación para el manejo sostenible de bosques utilizando eficazmente el espacio del Grupo Regional de Manejo de Bosques	1.1. Fortalecimiento de la institucionalidad del GRMB	Concertación, como estrategia adecuada y eficaz para unir esfuerzos y fortalecer la capacidad de reacción ante diferentes escenarios
		4. Se han elaborado propuestas de políticas, normas legales, y mecanismos de resolución de conflictos de carácter local, regional y nacional	1.2. Formulación de propuestas políticas y legales 1.2.1. Estrategias institucionales regionales 1.2.2. Política y normatividad forestal regional 1.2.3. Política forestal nacional	Desarrollo de actitudes propositivas en la formulación de políticas y normas de gestión del manejo, en todas sus etapas
AMBIENTAL- PRODUCTIVA	2ª Construcción de modelos de manejo forestal sostenible y rentable	2. Se han desarrollado estrategias y experiencias piloto para el manejo sostenible de bosques en la región	2.1. Implementación de experiencias piloto de manejo forestal de productos maderables y no maderables.	Uso de herramientas de planificación y de conocimientos científicos y tecnológicos disponibles, para garantizar un estándar mínimo de manejo forestal sostenible y rentable
		3. Se han desarrollado experiencias concretas sobre la certificación forestal voluntaria y mecanismos para la valoración de los servicios ambientales forestales en la región	2.2. Validación de mecanismos que fomentan el manejo forestal	Fortalecimiento de organizaciones de base (grupos meta) y desarrollo de procesos participativos
ECONÓMICA	3ª Optimización de decisiones para la sostenibilidad y rentabilidad del manejo forestal	5. Se ha desarrollado un sistema de información de mercados relativo a productos forestales de bosques manejados	3.1. Diseño e implementación de una red de sistemas de información	Uso de experiencias de manejo forestal sostenible dentro de la región amazónica sudamericana (incluyendo otros países amazónicos)
		6. Micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques utilizan planes de negocio	3.2. Capacitación y asesoramiento para la elaboración e implementación de planes de negocio	Producción y comercialización de productos con mayor grado de elaboración

² Planteamiento inicial.

- **Proyecciones en la región.** La OF debía tener un horizonte de trabajo en la región, a fin que coadyuve a la sostenibilidad de los resultados e impactos. Igualmente, debía contar con personal estable y mecanismos de capacitación y retroalimentación que le confiriera capacidad de réplica e institucionalización de lo aprendido.
- **Experiencia y capacidad de gestión.** Debía existir un trabajo de incidencia y coordinación entre las OF con los GM e instituciones públicas del sector forestal, además de contarse con una trayectoria reconocida en ejecución de proyectos de manejo de bosques, trabajo interdisciplinario y experiencia en apoyo a procesos de transformación y comercialización.
- **Mecanismos de corresponsabilidad.** Las OF debían tener vínculos establecidos con los GM, sean éstos implícitos o explícitos. También les favorecía tener experiencia en alianzas o trabajos conjuntos con ONG o empresas.
- **Demanda expresa de fortalecimiento temático y en procesos.** Que debía evidenciarse, además del interés y reconocimiento de la OF respecto a la necesidad de optimizar su desempeño con los GM.

Hubo también criterios de selección específicos según la naturaleza del componente, tal es el caso del correspondiente a sistemas de información, que además, consideró aspectos como infraestructura tecnológica, uso de herramientas para el manejo de información y de medios de difusión, entre otros. Igualmente, para la selección de experiencias a desarrollar o fortalecer se consideraron los siguientes criterios:

- **Diseño.** Claridad de la propuesta en relación al manejo de bosques.
- **Características de la ejecución.** Nivel de organización del grupo y de compromiso con la experiencia, avances obtenidos, disponibilidad de financiamiento e involucramiento de la comunidad en la experiencia.
- **Ámbito de acción institucional y geográfico.** Vinculación al consorcio o al GRMB en diversos escenarios (actores, ecosistemas, productos, tipo de acceso al bosque) y ubicación accesible logísticamente al PFB.

Una vez evaluadas y seleccionadas las OF y los GM, se identificaron conjuntamente las prioridades de fortalecimiento mediante el análisis de las fortalezas y debilidades de las OF, con lo que se definieron el tipo de fortalecimiento más adecuado según el caso y los aspectos específicos a trabajar, entre ellos: formas de evaluación, mecanismos de comunicación, modalidad de apoyo, periodos de asesoría.

Las corresponsabilidades y los mecanismos de coordinación para el trabajo conjunto se formalizaron mediante la suscripción de cartas de entendimiento entre el PFB, la OF y los GM. En aquellos casos en que no había una OF para alguna línea temática, se consideró trabajar directamente con el GM. En otras líneas temáticas sólo existía una OF con las características requeridas por lo que se obvió el proceso de selección; también hubo deserciones de OF y GM, lo que implicó que algunos procesos quedaran truncos.

3.2.2. Fortalecimiento de capacidades.

Realizada la selección de OF y GM, definidos los respectivos roles, formalizados los vínculos e identificados los

aspectos a fortalecer, se desarrolló el proceso de fortalecimiento de capacidades propiamente dicho en las modalidades más pertinentes según fuera el caso en cada componente. No se partió de una propuesta metodológica única para el fortalecimiento de capacidades, pues se aplicaron distintas estrategias en función a la temática abordada, a las necesidades de fortalecimiento demandadas por las OF e identificadas por el PFB, a las características de las OF y al público a quien iba destinado, aunque siempre se cuidó que se realice sobre la base de las experiencias en curso con los GM, es decir, que partiera de las fuerzas ya existentes.

Las cuatro modalidades de fortalecimiento de capacidades aplicadas fueron:

- **Capacitación.** En todo momento se cuidó que la capacitación dada esté adaptada a las necesidades de las OF, GM y a los objetivos de fortalecimiento del PFB. Mediante ésta se buscó la aprehensión de conocimientos, aptitudes y habilidades específicas por parte de las personas, en ese sentido, implicó además de la transmisión de conocimientos sobre manejo de bosques, la generación de actitudes positivas frente a aspectos de las organizaciones y de las tareas a realizar.
- **Asistencia técnica.** Mediante pautas concretas y trabajo de campo, se contribuyó al enriquecimiento de las habilidades y destrezas de las OF y GM principalmente en implementación de técnicas de manejo de bosques.
- **Asesoría.** Con la asesoría se orientó y guió el fortalecimiento organizacional de las OF, así como la óptima aplicación de

los conocimientos adquiridos en la capacitación.

- **Acompañamiento.** Más allá de la aplicación de nuevos conocimientos, en el curso de las actividades fue necesario realizar tramitaciones ante distintas instancias, para cuyo cumplimiento de requisitos e imprevistos hacía falta más que conocimientos, más aun si se realizaban por primera vez. Con el acompañamiento se buscó facilitar y capitalizar estos procesos y enriquecer el aprendizaje desde la experiencia y conocimientos de los asesores.

En función a la línea temática, las acciones de fortalecimiento se realizaron consecutiva o paralelamente a la implementación de actividades. Excepcionalmente y sólo en casos que lo ameritaban y que existieran limitaciones demostradas, se brindó asistencia económica.

3.2.3. Implementación del trabajo conjunto.

La implementación del trabajo conjunto comprendió un amplio rango de actividades que involucró varias acciones no previstas en los componentes. Los escenarios vislumbrados y los supuestos del contexto que se asumieron en la formulación del Proyecto no habían sido lo suficientemente dimensionados, por lo que al inicio de la ejecución éstos no tenían la suficiente solidez para conformar una base referencial a partir de la cual se proyecten las líneas de acción. Hubo que dirigir parte de los esfuerzos en generar estos escenarios y condiciones previas, y formular estrategias para hacer frente a situaciones distintas y en algunos casos opuestas a las previamente delineadas.

Como parte del cumplimiento de los objetivos del PFB, todos los procesos y actividades, debían orientarse a promover la sostenibilidad del manejo forestal. En ese sentido, los principios que guiarían la implementación del trabajo conjunto fueron los siguientes:

- **Rentabilidad.** Desde la elaboración de los planes de manejo forestal, se propendería que las decisiones silviculturales (especies a aprovechar, intensidades, tipo de manejo, etc.) respondan a estrategias de comercialización y de mercadeo, a fin que se promueva la rentabilidad desde las primeras etapas del manejo. A este cometido también deberían contribuir las propuestas políticas y legales y la provisión de información. Los planes de negocio constituirían el elemento integrador de todo el proceso de manejo de bosques.
- **Replicabilidad.** De manera gradual se procuraría que la implementación de las experiencias cubra distintos escenarios de actuación de las OF (bosques comunales, bosques locales, concesiones) en donde tenga competencia el Proyecto y así ampliar la cobertura de replicabilidad.
- **Adaptabilidad.** En la elaboración e implementación de planes de manejo, propuestas políticas, sistemas de información y planes de negocio, se considerarían las condiciones, capacidades y recursos existentes en las OF y GM que serían fortalecidas y potenciados respectivamente, de modo que confluyan hacia la sostenibilidad del manejo forestal.

- **Diversificación.** Dependiendo de la naturaleza de la experiencia, se buscaría promover y favorecer desde distintos ámbitos el manejo de los recursos con que cuenta el bosque, tales como productos maderables, productos no maderables y servicios.
- **Pertinencia.** La aplicación de mecanismos innovadores como la CFV y el PSA, el empleo de metodologías innovadoras, o el abordaje de temas desde perspectivas particulares, serán previamente evaluados a fin de identificar sus posibilidades y requerimientos mínimos para una eficaz aplicación en las condiciones actuales, de manera que signifiquen un plus al actual desempeño.

3.3. Áreas de trabajo de la propuesta.

En las áreas de trabajo de los componentes correspondientes a cada línea de acción se desarrollaron distintos procesos que son presentados a continuación de manera referencial. Para los fines de la presente sistematización se seleccionó un proceso por cada componente, cuyos detalles se presentan en el acápite correspondiente al desarrollo de la intervención.

1ª Línea de acción: Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal.

Esta línea de acción comprendió dos áreas de trabajo que se complementaban y apoyaban mutuamente en el objetivo de propiciar condiciones que favorezcan la sostenibilidad de la actividad forestal regional. Uno de ellos, a nivel macro, partió desde una perspectiva regional, representada por el GRMB, a quien se buscó fortalecer como institución. El otro

eje, a nivel micro, tuvo como base las perspectivas particulares de los usuarios directos del bosque que se recogieron durante la formulación del Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto.

3.3.1. Fortalecimiento institucional del Grupo Regional de Manejo de Bosques.

El trabajo en esta área se orientó a fortalecer el accionar corporativo y la concertación interinstitucional e intersectorial del GRMB en torno a la temática del manejo forestal. Las etapas seguidas tuvieron la siguiente secuencia:

a) Coordinación con la OF y delimitación de responsabilidades.

Acorde al objetivo de contar con la participación activa del GRMB y debido a que en su seno se había gestado el PFB, éste fue designado como OF. Más allá de ello, esta designación resultaba estratégica por dos razones:

- Al asumirse que el GRMB representaba a los actores clave del sector forestal de Loreto, se esperaba que su fortalecimiento incidiera en un número potencialmente alto de instituciones regionales.
- Acorde a su visión y misión, el GRMB desempeñaba un rol fundamental en la promoción de la concertación regional para la sostenibilidad del manejo forestal, lo cual daría fluidez a las coordinaciones interinstitucionales e intersectoriales.

b) Fortalecimiento de capacidades.

Se dio a través de capacitación en los temas de negociación, facilitación e incidencia. Igualmente, el PFB brindó asesoría y acompañamiento en los ámbitos de

fortalecimiento organizacional y gestión institucional, para la que además hubo asistencia económica en la ejecución de actividades.

c) Implementación del trabajo conjunto.

A fin de fortalecer la gestión del GRMB como espacio de concertación y organizar el trabajo a desarrollar conjuntamente con el PFB –como ya se ha señalado– se conformaron cuatro comités temáticos, correspondiendo cada uno a distintas áreas de trabajo del Proyecto:

- Comité temático de manejo de bosques.
- Comité temático de propuestas políticas, legales y manejo de conflictos de recursos naturales.
- Comité temático de certificación forestal y servicios ambientales.
- Comité temático de comercialización y valor agregado y negocios forestales (denominado luego, Club de negocios).

Asimismo, se tenía previsto trabajar conjuntamente el monitoreo y la evaluación del PFB, correspondiéndole a éste el monitoreo, y al GRMB la evaluación del progreso. En la presente sistematización se presenta el proceso de fortalecimiento de capacidades que impulsó el PFB en el GRMB para la concertación entre sus integrantes.

3.3.2. Formulación de propuestas políticas y legales.

La orientación de esta área consistió en facilitar y promover una visión y comprensión consensuada de la actividad forestal que recogiera las especificidades regionales, para que mediante la formulación de propuestas políticas y legales se propugnara la necesidad de

cubrir vacíos sobre el acceso, control y uso de los recursos del bosque y facilitar así una base estable para el manejo forestal.

Se trabajó así en la formulación de propuestas a distintos niveles: institucional, mediante la formulación de estrategias institucionales regionales; regional, con la formulación del Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto; y nacional, con la formulación de propuestas políticas y legales sobre el acceso, uso y control de los recursos del bosque.

3.3.2.1. Estrategias institucionales regionales. En el diseño de estrategias institucionales regionales se priorizó el tema de manejo de conflictos, pues además de tener cierta recurrencia en la región, se tuvo como hipótesis de acción que el fortalecimiento de capacidades en el manejo de conflictos, favorecería las condiciones en que se diseñan e implementan los planes de manejo forestal, facilitando la estabilidad de su implementación. Las etapas de intervención en esta área fueron:

a) Convocatoria y acuerdos iniciales. Se tenía previsto que la OF sería el Comité temático de propuestas políticas y legales del GRMB, pero al no suscitar mayor interés el tema de manejo de conflictos, se convocó a un grupo de instituciones y organizaciones vinculadas a este tema (gremios y federaciones de representantes de comunidades de la región, extractores e industriales madereros, Inrena-Iquitos, Gorel, organizaciones de educación e investigación). Inicialmente, dos instituciones mostraron interés en ser fortalecidas (Pro Naturaleza y la Jefatura de Áreas Naturales Protegidas del Inrena-Iquitos) y con ellas se acordó que

a partir del análisis de sus casos particulares se determinarían los aspectos a fortalecer. Posteriormente, otro grupo de instituciones (Cedia, Club Amigos de la Naturaleza, Red Ambiental y la Mesa de concertación de lucha contra la pobreza) solicitó el fortalecimiento en este tema. Aunque otras instituciones manifestaron interés en el tema, sólo consideraron recibir asesoría para casos coyunturales de conflictos.

b) Fortalecimiento de capacidades. Se dio mediante tres modalidades: capacitación a través de talleres en resolución de conflictos; acompañamiento en el manejo de conflictos a partir de la capacitación brindada; y asesoramiento en resolución de conflictos. Las dos primeras fueron secuenciales, mientras que la última se desarrolló en casos puntuales ante las solicitudes de algunas OF.

De manera simultánea se elaboraron términos de referencia para seleccionar casos tipo de conflictos relacionados a OF vinculadas a las experiencias piloto de manejo forestal, con el fin de elaborar estudios de caso desde la perspectiva de las comunidades. Se seleccionó un caso que fue analizado con el objetivo de comprender la cosmovisión, los intereses y los valores preponderantes en las decisiones de las comunidades sobre situaciones conflictivas presentadas en el manejo de recursos del bosque. El citado caso correspondió a la prevención de conflictos en la experiencia piloto “Manejo de rodales naturales de camu camu en las cochas Sahuá y Supay-Jenaro Herrera”.

c) **Elaboración de una Guía de resolución de conflictos.** Con los insumos obtenidos en el fortalecimiento de capacidades y en los estudios de caso analizados, se elaboró una *Guía de resolución de conflictos*, la misma que fue puesta a disposición de las OF para su respectiva aplicación.

Al respecto, aun cuando este documento ha sido de utilidad para las OF, un proceso de retroalimentación lo hubiera enriquecido y otorgado una mayor legitimación, que eventualmente la hubiera llevado a constituirse en un referente para el diseño de políticas y estrategias intra e interinstitucionales en el tema de manejo de conflictos. Al respecto, la promulgación en octubre de 2006 de la Resolución Ministerial 380-2006-PCM, mediante la cual se conformó la Comisión Multisectorial de Prevención de Conflictos Sociales, brinda a este esfuerzo desplegado por el PFB y el Comité, el potencial de legitimarse y contribuir con asesoría, información y apoyo a las labores encomendadas a dicha comisión.

3.3.2.2. Política y normatividad forestal regional. La relativamente reciente promulgación de la Ley de Bases de la Descentralización (2002), así como de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (2002) y la Ley Orgánica de Municipalidades (2003), aunada al inicio de la implementación de la nueva Ley Forestal, configuraron un nuevo marco legal, normativo y administrativo, que representaba una oportunidad política favorable al impulso del manejo forestal en la región. Sin embargo, previamente se precisaba alcanzar una visión y comprensión homogénea de las implicancias del manejo forestal en la

conservación de los recursos del bosque y en el desarrollo regional, lo cual se buscó impulsar mediante la consulta, análisis y elaboración participativa de un plan estratégico forestal para Loreto. Las etapas que incluyó esta actividad fueron básicamente dos:

a) **Coordinación con organizaciones focales.** El PFB estableció coordinaciones con autoridades del sector forestal regional: la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gorel y la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Iquitos, que en esta área de trabajo se constituyeron en las OF. En principio se buscaría identificar y clarificar las competencias del Gorel y del Inrena en la nueva configuración del marco legal regional, para luego en función a ello determinar el modo en que el PFB los apoyaría o fortalecería, a fin de contribuir a una mejor implementación tanto de la Ley forestal, como de la leyes de descentralización de carácter regional y local.

En este marco de coordinaciones, el Gorel, el Inrena y el PFB se avocaron en un esfuerzo conjunto para elaborar un **Plan Estratégico** del sector forestal de Loreto. Se conformó así un equipo técnico integrado por facilitadores del Gorel, Inrena, IIAP, ProNaturaleza y el GRMB, quienes llevaron a cabo el proceso de formulación del mencionado plan durante los años 2003 y 2004.

b) **Formulación del Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto (PEFL) 2004-2014.** La importancia de formular un Plan Estratégico Forestal Regional radicaba en la necesidad de contar con una estrategia

clara que permita asegurar la sostenibilidad de la oferta natural de los bienes y servicios de los bosques amazónicos, de modo que su aprovechamiento integral; contribuya al desarrollo económico, social y ambiental de la región amazónica. Con la formulación de este plan, se buscó promover un desarrollo basado en el impulso de la industria de valor agregado, de un mercado competitivo y de un soporte tecnológico y de conocimientos, que en conjunto contribuyeran a dinamizar la economía regional y a generar oportunidades de inversión y empleo en la localidad.

El proceso de formulación del plan se realizó en dos etapas:

b.1.) Elaboración participativa del plan.

Con el objetivo de elaborar participativamente el Plan estratégico del sector forestal de Loreto, se realizaron talleres en diez localidades principales de Loreto en donde la forestería constituía sino la principal actividad, una de las actividades económicas principales: Nauta, Requena, Pebas, Santa Clotilde, Caballococha, Estrecho, Mazán, Yurimaguas, Contamana e Iquitos. Entre los actores forestales convocados, figuraron extractores del bosque, empresarios, pobladores rurales, organizaciones de base, gremios y autoridades competentes, que en total sumaron alrededor de 700 personas. En cada localidad, los participantes trabajaron en la elaboración de un plan que incluyó el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la visión de la región Loreto al año 2013, el lema,

los objetivos y las líneas estratégicas del plan.

b.2.) Consolidación del plan. Concluidos los talleres, el equipo facilitador sostuvo reuniones de trabajo para consolidar los planes elaborados de cada localidad y unificarlos en un solo documento, el mismo que se constituyó en el Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto, en el cual se buscó expresar las necesidades y aspiraciones de cada localidad. También se empleó información secundaria proveniente de documentos estratégicos como la “Estrategia Nacional Forestal Perú, 2002-2021”, oficializada mediante Decreto Supremo 031-2004-AG, el Plan de Desarrollo Regional Concertado-Loreto 2003-2011, y el Diagnóstico Forestal Regional de Loreto (Cadesam, 2003).

c) Socialización del PEFL. La versión final del Plan Estratégico Forestal Concertado de la Región Loreto se obtuvo en el año 2004, siendo recibida y aprobada por el Gorel en marzo del año 2005, mediante Acuerdo de Consejo Regional 034-2005-GRL. Las líneas estratégicas de este plan fueron incorporadas por la Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente del Gorel en su plan de trabajo del año 2006, y además, constituyeron el marco en que se formuló la propuesta del Programa Regional de Manejo de Recursos Forestales y Fauna Silvestre, que fue aprobado mediante Ordenanza Regional 006-2007-GRL-CR en abril de 2007. Este programa tiene por objetivo elaborar participativamente estrategias, propuestas políticas y normativas a nivel regional, y

controlar y supervisar la aplicación de las normas y estrategias en concordancia con las políticas nacionales.

3.3.2.3. Política forestal nacional. En la propuesta original del Proyecto se había identificado una débil incidencia de los actores regionales en la política forestal nacional, producto entre otros aspectos, de la débil concertación interinstitucional e intersectorial regional y de la también débil vinculación entre el quehacer de los actores regionales y las iniciativas nacionales. Es así que como parte del fortalecimiento del GRMB como espacio de concertación para el manejo de bosques, se consideró su fortalecimiento de capacidades en formulación, concertación y negociación de propuestas políticas y normativas, el mismo que se desarrolló en las siguientes etapas:

a) Coordinación con la organización focal. En esta área, la OF fue el Comité temático de propuestas políticas y legales y manejo de conflictos de recursos naturales (CTPPLMC) del GRMB. Aunque ya se tenían preliminarmente identificados los vacíos existentes en la legislación forestal que orientarían la elaboración de propuestas para mejorar el marco legal y normativo del manejo de bosques, eventualmente se priorizaron también aspectos coyunturales cuyo tratamiento o resolución afectaba cercanamente el desempeño de las instituciones y miembros del Comité.

b) Fortalecimiento en formulación de propuestas. En el fortalecimiento para la formulación de propuestas normativas y legales se trabajaron paralelamente los aspectos temático y organizacional. El primero, mediante capacitaciones y asesoría que partieron del análisis de

casos acontecidos en la región, mientras que el segundo aspecto se orientó al fortalecimiento del Comité como grupo de trabajo, a través de la asistencia técnica y el acompañamiento, en los que se aplicaron los principios generales de la planificación estratégica.

c) Elevación y socialización de propuestas. Dado que la naturaleza del Comité era temática, una vez discutida y formulada la propuesta, ésta pasaba a ser revisada por el Comité Coordinador del GRMB para luego ser presentada en la Asamblea para su aprobación y posterior elevación a las instancias competentes por parte del GRMB. Debe mencionarse que una vez elevadas, no todas las propuestas fueron gestionadas con la misma celeridad, ni tuvieron el mismo nivel de seguimiento e incidencia por parte del GRMB.

Para fines de la presente sistematización, en el siguiente capítulo se presenta el proceso de fortalecimiento de capacidades del Comité en formulación de propuestas normativas y políticas que impulsó el PFB para mejorar la capacidad propositiva del GRMB y potenciar su contribución al desarrollo forestal de Loreto.

2ª Línea de acción: Construcción de modelos sostenibles y rentables de manejo de bosques.

A través de esta línea se promovió la implementación de experiencias piloto que cubran todas las etapas del manejo forestal en distintos escenarios. En ellas se fortalecerían las capacidades de las OF en aspectos técnicos del manejo forestal y en su trabajo con los GM.

3.3.3. Implementación de experiencias piloto de manejo forestal.

La implementación de experiencias piloto contempló el manejo de productos forestales maderables y no maderables, así como también servicios ambientales, a fin de operativizar, con criterios de sostenibilidad y rentabilidad, distintas alternativas que presentan los bosques de la región. Las etapas que incluyó esta área de trabajo fueron:

- a) **Selección de las OF y de las experiencias piloto.** En esta línea de acción más que en otras, la selección de OF siguió la secuencia establecida en las bases de selección de OF. Asimismo, la

selección de OF y GM incluyó visitas a las comunidades a fin de conocer los avances de las propuestas de manejo en marcha y el nivel de compromiso de las comunidades involucradas con las propuestas. Esto permitió elaborar diagnósticos *in situ* que se constituyeron en una línea base que el Proyecto tomó como referencia inicial para definir las acciones de fortalecimiento.

De un total de trece instituciones que aplicaron a la convocatoria, en función a los criterios de evaluación establecidos, se seleccionaron las siguientes ocho OF con sus respectivos GM y experiencias piloto:

Cuadro 4. Organizaciones focales y grupos meta seleccionados para desarrollar las experiencias piloto.

ORGANIZACIÓN FOCAL	GRUPO META	EXPERIENCIA PILOTO
Asociación por la Amazonía (APA)	Comité de Gestión de Bosques Locales de la cuenca alta del río Momón	Manejo de bosques locales con fines de producción de madera
CARE Perú-Programa Frontera Selva-Oficina Iquitos	Comunidades nativas Santa María y Nueva Yarina	Manejo sostenible y rentable de rodales naturales de camu camu en bosques comunales de la cuenca del río Curaray
Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico (Cedia)	Comunidades nativas Roca Fuerte (río Marañón) y Santa Marta (río Chambira)	Manejo integral de bosques locales en zonas alejadas del mercado
Comité de Productores Agrarios de la provincia de Maynas (Copapma)	Comité de Promoción de Ecoturismo (Copetur)	Manejo integral del bosque con fines de ecoturismo en la comunidad campesina San Rafael
IIAP/SNV	Comité Autónomo Román Sánchez Lozano (CARSL), comunidades Nuevo Pumacahua, Nuevo Florida, Nuevo Aucayacu, San Gerardo y Villa Jenaro Herrera.	Manejo de rodales naturales de camu camu en el complejo de cochas Sahu y Supay
Inrena/SNV	Caseríos de la cuenca del río Nanay de la carretera Iquitos-Nauta	Manejo de bosques locales con fines de producción de madera
Instituto Nacional de Desarrollo (Inade)-Proyecto Especial Binacional Desarrollo Integral de la Cuenca del río Putumayo (Pedicp)	Comunidad nativa Santa Mercedes	Manejo de bosques comunales en la cuenca del río Putumayo
ProNaturaleza	Comité de Manejo de Palmeras (COMAPA), comunidad Veinte de Enero Organización de Manejo de Recursos Naturales (Ormarena), comunidades Buenos Aires, Yarina y Arequipa	Manejo de rodales naturales de yarina en la cuenca de los ríos Yanayacu y Pucate de la Reserva Nacional Pacaya Samiria

En el segundo año, el proyecto Pedicp del Inade y el programa Frontera Selva de CARE llegaron a su fin y estas OF finalizaron su participación en el PFB; como los correspondientes GM no contaban con suficiente capacidad técnica, material ni financiera, no se continuó trabajando con ellos. De otro lado, al haberse reanudado en el año 2003 el concurso público para concesiones forestales en Loreto, se previó incluir a concesionarios como OF –previo ajuste y afinación de los criterios de selección de OF– por lo que se realizaron coordinaciones con el proyecto Centro de Desarrollo Forestal (Cedefor) de WWF-Perú y con la Atffs de Requena, que venía trabajando con la Asociación de Concesionarios Forestales de Requena (Acofore).

En el cuarto año la OF Cedia se retiró de la zona de intervención en que se venía trabajando con las comunidades Roca Fuerte y Santa Marta. Hasta ese entonces, con esas comunidades se había trabajado en la elaboración de planes de manejo, en el aprovechamiento sostenible de aguajales y en el manejo de bajo impacto de productos maderables en los bosques locales.

b) Fortalecimiento de capacidades e implementación de las experiencias piloto. Bajo la aplicación del concepto “aprender haciendo”, el fortalecimiento de capacidades se realizó simultáneamente con la implementación de las experiencias piloto. Para definir las líneas de acción, luego de la evaluación y selección de las OF, se elaboraron participativamente planes de trabajo conjunto en los que se definieron los objetivos, resultados esperados, actividades y cronogramas.

La elaboración de dichos planes contempló el reconocimiento y la valoración de los conocimientos existentes en las OF y en los GM, luego de lo cual se determinó qué aspectos fortalecer a fin de reforzar las técnicas relacionadas al manejo de bosques. Para ello se definieron dos líneas de fortalecimiento: temático, relacionado a técnicas y tecnologías sobre manejo de bosques; y de gestión, el mismo que apoyaría las estrategias de capacitación de las OF a fin que el fortalecimiento temático llegue a los GM. En esta segunda línea se trabajarían básicamente aspectos de participación, planificación participativa, monitoreo y evaluación participativa.

Como se aprecia, los aspectos trabajados en la implementación de las experiencias piloto no se limitaron a aspectos técnicos del manejo forestal. Se abordaron temas como manejo de conflictos, ordenamiento territorial, tramitología para la obtención del permiso forestal, planificación participativa, procesos de negociación y mercado. Se respondía así a una necesidad estratégica, debido a que se precisaba generar condiciones que apoyen la consecución y sostenibilidad de actividades relacionadas a la planificación del aprovechamiento y a la elaboración y tramitación de los planes de manejo.

Para fines de la presente sistematización, se seleccionaron cuatro de las ocho experiencias piloto señaladas en el cuadro anterior: Manejo de bosques con fines de producción de madera en la cuenca alta del río Momón; Manejo integral del bosque con fines de ecoturismo en la comunidad campesina San Rafael; Manejo de rodales naturales de yarina (*Phytelephas macrocarpa*) en la cuenca de los ríos Yanayacu-Pucate, Reserva Nacional Pacaya Samiria; y Manejo de rodales naturales de

camu camu (*Myrciaria dubia*) en el complejo de cochas Sahua y Supay.

3.3.4. Validación de mecanismos que fomentan el manejo forestal.

Siendo los temas: Certificación forestal voluntaria y pago por servicios ambientales, de tratamiento relativamente reciente en el sector forestal peruano, el conocimiento sobre ellos no estaba aún suficientemente extendido entre todos los actores de la cadena forestal regional, por lo que fue preciso realizar actividades de difusión de las características, requisitos y alcances de estos mecanismos.

El tema de la CFV ya venía siendo discutido ampliamente en el GRMB y promovido por organizaciones como el Consejo Peruano de Certificación Forestal y por el proyecto Cedefor de WWF-Perú, pero su conocimiento en la región era aún restringido y no era aplicado por ninguna organización regional. En relación al tema de valoración o pago por servicios ambientales, el conocimiento sobre éste era más superficial aún. No habían por tanto, OF ni experiencias piloto a seleccionar, por lo que inicialmente se priorizó conocer con qué potencial se contaba en la región para implementar propuestas piloto de ambos mecanismos. La secuencia seguida en esta área de trabajo fue la siguiente:

a) Determinación de la aplicabilidad de la CFV y el PSA en la región Loreto.

Mediante acciones como las que siguen, se indagó el estado del arte de la CFV y del PSA, a fin de determinar qué potencial de aplicabilidad tenían estos mecanismos en la región:

• *Identificación de instituciones vinculadas a la CFV.* Se identificaron y se establecieron contactos con las siguientes instituciones:

- Forest Stewardship Council (FSC).
- Consejo Peruano para la CFV (Cpcfv).
- WWF-Perú, proyecto Cedefor.
- Consejo Nacional del Ambiente (Conam).
- Fondo Nacional del Ambiente (Fonam).
- Center for International Forestry Research (Cifor).
- International Centre for Research in Agroforestry (antes Icraft, ahora World Agroforestry Centre (WAC)).
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO).
- Programa de Alternativas a la Tumba y Quema (ASB).
- Kennedy School of Governance (KSG).

• *Diagnóstico de la situación de la CFV y los servicios ambientales en Loreto.* Mediante la recopilación y sistematización de información sobre CFV y la aplicación de cincuenta encuestas dirigidas a entidades del sector público, empresas, ONG, asociaciones, gremios, y organizaciones de base, se buscó conocer su nivel de conocimientos en este tema y cómo podría éste ser mejorado a fin de establecer un nivel del potencial de aplicación de la CFV y de la valoración de servicios ambientales.

• *Análisis de la factibilidad de desarrollar experiencias piloto de CFV y servicios ambientales.* Respecto a la CFV, el análisis se hizo conjuntamente con las

OF Inade (comunidad Santa Mercedes) y Cedia (comunidad Roca Fuerte). La posibilidad de realizar proyectos sobre servicios ambientales se evaluó con Copapma (servicios ecoturísticos en la comunidad San Rafael) y con ProNaturaleza (servicios de fijación de carbono en la Reserva Nacional Pacaya Samiria).

- *Análisis de las alternativas de aplicabilidad de mecanismos de CFV y PSA.* Considerando las limitaciones que presentaban las experiencias identificadas para la aplicación de estos mecanismos, y en general las condiciones bajo las cuales se realizaba el aprovechamiento forestal en la región, se evaluó la posibilidad de implementar dos alternativas:
 - El sistema Slimf (Small and Low Intensity Managed Forest), que es una alternativa que aplica el FSC en bosques pequeños con la finalidad de hacer accesible la certificación de operaciones forestales pequeñas o de baja intensidad, que por lo general corresponden a bosques pequeños, comunidades indígenas, concesiones con comunidades, entre otros.
 - El sistema de aproximación gradual al manejo y certificación forestal (SAGC), herramienta desarrollada por WWF a fin de avalar que determinados productores aún no certificados, implementan un plan de acción que demuestra su progreso en prácticas de manejo que les permitirá optar más adelante por la certificación. Para ello se había considerado a las comunidades de la cuenca del río

Momón, previéndose también aplicarlo en concesiones forestales.

En relación a los servicios ambientales, se trabajó un PIN (Project idea note) sobre fijación de carbono en aguajales, con miras a elaborar un proyecto. También se priorizó apoyar la construcción de infraestructura para la conservación de servicios ambientales en la comunidad de San Rafael.

b) Fortalecimiento de capacidades. En un inicio, este fortalecimiento se orientó a la difusión de información sobre CFV y PSA, principalmente entre las OF y GM que venían trabajando en las experiencias piloto que mostraban cierto potencial para aplicar estos mecanismos, así como también en el Comité Temático de CFV (CTCFV) del GRMB; la difusión se hizo extensiva luego entre los concesionarios forestales y en el ámbito académico de la región. En esta labor de difusión se contó con la participación de Control Union Perú, miembro de Control Union Certification (Skal International), del Consejo Peruano para la Certificación Forestal Voluntaria (CPCFV) y WWF-Perú, quienes impartieron talleres sobre CFV y SAGC.

c) Implementación del trabajo conjunto. Si bien con las actividades de difusión y capacitación se contribuyó a favorecer la percepción sobre la necesidad de buenas prácticas de aprovechamiento para avanzar en el buen manejo de bosques, en la región Loreto este proceso era todavía incipiente y requería de muchos esfuerzos y apoyo para su implementación, además de una elevada inversión económica, sobre todo en bosques de comunidades nativas. Ello dejó entrever que mientras en el sector no haya una conjunción de esfuerzos institucionales que

propicien y respalden toda una cultura de buenas prácticas, difícilmente el manejo forestal podría alcanzar estándares de certificación. Por ello, en las experiencias piloto anteriormente identificadas, los esfuerzos se avocaron en primer lugar a mejorar y consolidar todos los aspectos involucrados alrededor del manejo forestal.

Se buscó configurar entonces un escenario que cuente con condiciones favorables para aplicar prácticas de manejo forestal progresivas hacia estándares de certificación bajo los sistemas Slimf y SAGC, para lo cual se seleccionaron dos ámbitos geográficos: la provincia de Requena, en donde existían 49 concesiones forestales, y ocho bosques locales del río Momón, que contaban con PMF aprobados en el año 2004 y POA que venía implementándose desde ese año.

Las coordinaciones institucionales se efectuaron con la Atffs-Requena, institución encargada de la administración y control del manejo de bosques de Requena, y se realizó un proceso de sensibilización entre los concesionarios del lugar quienes conformaron la Asociación de Concesionarios Forestales de Requena (Acofore). Igualmente, se realizaron coordinaciones con el Comité de Gestión de Bosques de la Cuenca del río Momón (Cgbcrm), que agrupaba a los bosques locales de esa cuenca.

Siendo el objetivo incorporar estándares de certificación en el manejo de los bosques locales y las concesiones identificadas, se vio la necesidad de disponer de una herramienta que permita indicar en qué medida las prácticas de manejo incorporadas tendían hacia dichos estándares y cuál era la calidad de su desempeño. Para tal fin se diseñó una

propuesta de sistema de monitoreo y evaluación (SM&E) del manejo forestal, que luego de su validación y ajuste se constituiría en un estándar de manejo forestal adaptado a la realidad de los bosques de la región Loreto, que permitiría a la autoridad competente (Atffs-Requena) y a los manejadores del bosque (Acofore, Cgbcrm) evaluar el desempeño del manejo forestal.

3ª Línea de acción: Optimización de decisiones para la sostenibilidad económica del manejo forestal.

En el PFB se tenía como objetivo el fortalecimiento de capacidades en todas las etapas del manejo forestal, a fin de hacerlo sostenible y rentable. Si bien un componente de la sostenibilidad de esta actividad era conferida a la aplicación de técnicas de manejo, la rentabilidad era vinculada directamente a las actividades de transformación y comercialización de los productos del manejo, teniendo como premisa el acceso oportuno a información de mercado que permita mejorar los procesos de toma de decisiones en el manejo forestal. En ese sentido, esta línea de acción contempló trabajar en el diseño e implementación de un sistema de información forestal y en el fortalecimiento de capacidades empresariales para la elaboración e implementación de planes de negocio.

3.3.5. Diseño e implementación de una red de sistemas de información.

Con la implementación de esta red de sistemas de información se perseguía el objetivo de facilitar información sobre las tendencias y oportunidades de negocio en

el sector forestal para así orientar y potenciar la oferta comercial de productos del bosque desde las primeras etapas del manejo forestal, optimizando así las decisiones que incidan en la rentabilidad de esta actividad. La secuencia seguida en esta área de trabajo es la siguiente:

a) Identificación y selección de OF.

Mediante un mapeo de las instituciones locales que generaban información vinculada a los distintos eslabones de la cadena de valor forestal se identificaron las siguientes ocho instituciones como potenciales OF:

Cuadro 5. Organizaciones focales identificadas para trabajar el desarrollo del sistema de información.

Organización focal	Grupo meta
Sistema de Información de Mercados Amazónicos de Loreto (Simal)	Productores del campo y comercializadores de productos forestales
Sistema de Información Forestal de la Amazonía Peruana del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (Siamazonía-IIAP)	Productores, decisores de política e inversionistas y comunidad científica
Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto (Ccitl)	Empresarios, industriales e inversionistas
Centro de Información Estratégica Forestal del Instituto de Recursos Naturales (CIEF-Inrena)	Decisores de política, extractores, concesionarios, empresarios, investigadores
Comisión para la promoción de exportaciones (Prompex) (hoy Promperú)	Empresarios e industriales forestales, profesionales
Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP)	Academia (investigadores, profesionales, estudiantes)
Centro de Innovación y Competitividad Empresarial de Frutas y Plantas Medicinales (CITE Frutas y Plantas Medicinales)	Empresarios agrícolas y forestales
Asociación de Industriales Madereros de Loreto (Aimal)	Empresarios e industriales forestales, profesionales del sector forestal

Para seleccionar las OF, además de considerar los criterios establecidos en las bases para la selección de OF del PFB, se hizo un diagnóstico situacional de las instituciones identificadas. Mediante este diagnóstico se analizó y evaluó su situación, características, temática, ámbito de acción, disponibilidad de infraestructura y medios, manejo de información, requerimientos de fortalecimiento respecto a sistemas de información y sobre todo, la disposición que tenían para mejorar sus procesos de gestión de información. Hecha la evaluación se seleccionaron tres instituciones: Simal, IIAP y la Ccitl;

posteriormente, con otras instituciones como INRENA se realizaron algunas actividades de fortalecimiento en sistematización de información.

b) Fortalecimiento de capacidades. En esta área, dado que al inicio de actividades se percibió una escasa cultura de manejo y uso de información, previo al fortalecimiento de capacidades en sistemas de información, se desarrolló un proceso de sensibilización en la importancia del uso y manejo de información para la toma de decisiones, tanto a nivel de instituciones generadoras de la información como a nivel

de los usuarios a quienes iba dirigida la información.

El fortalecimiento de capacidades comprendió tanto el ámbito temático como el organizacional y se dio en tres modalidades:

- Capacitación: uso de tecnologías para el manejo de información.
- Asesoría: generación, adopción e integración de herramientas tecnológicas, sistematización y gestión de la información.
- Acompañamiento: adquisición de tecnologías de información, fortalecimiento organizacional, gestión institucional.

c) Implementación del Siforestal.

Inicialmente, se identificó la oferta de las fuentes proveedoras de información forestal a nivel nacional e internacional a fin de conocer al detalle la temática que abordaban y sus metodologías de gestión de la información. Seguidamente, a fin que la información a proveer esté articulada a las necesidades de los usuarios, se levantó información sobre sus necesidades y demandas en un taller de consulta que contó con la participación de diversos actores del sector forestal local. También se realizó una consulta a especialistas forestales, todo lo cual permitió tipificar las necesidades de información según cada tipo de actor.

Conocidas las tendencias de la oferta y demanda de servicios de información del sector forestal, en coordinación con los proyectos Simfos y Red descentralizada de información de Bionegocios, se construyó la arquitectura del sistema de información forestal (Siforestal), luego de lo cual se diseñaron las herramientas tecnológicas y

de integración con otros sistemas de información. Asimismo, se previó implementar nodos comunales en cinco comunidades para que la información generada no se limite al ámbito urbano o a aquellos usuarios con acceso a internet.

Como parte del proceso de afinamiento de los servicios de información brindados por Siforestal, éste ha venido siendo retroalimentado mediante consultas a los usuarios respecto al nivel de uso, exactitud, pertinencia y utilidad de los contenidos.

En el presente documento se muestra la sistematización del proceso de generación y fortalecimiento de capacidades de uso y gestión de la información que se desarrolló para contribuir a la optimización de la toma de decisiones, el mismo que estuvo involucrado en la implementación del sistema de información forestal.

3.3.6. Fortalecimiento de la gestión empresarial para la elaboración e implementación de planes de negocio.

Debido a que la prioridad inicial era la elaboración e implementación de planes de negocio para productos provenientes de bosques manejados, una de las actividades iniciales en esta área consistió en la elaboración de estudios que a modo de diagnóstico del sector empresarial forestal de la región, brinden lineamientos que orienten las decisiones de manejo forestal hacia aquellos procesos y productos que redunden en la rentabilidad de esta actividad. Las acciones realizadas fueron:

a) **Diagnóstico del sector empresarial forestal regional.** Una primera referencia del sector empresarial forestal de Loreto se

obtuvo a partir de la caracterización de las empresas de primera y segunda transformación de madera de Iquitos, realizada a través del Comité de Comercialización y Valor Agregado de Productos del Manejo de Bosques del GRMB. De otro lado, a fin de contar con líneas directrices que orienten la elaboración e implementación de planes de negocio forestales, a manera de diagnóstico, en el primer año se elaboraron los siguientes estudios: 1) “Estudio preliminar de mercado de los productos y servicios líderes del manejo forestal sostenible”. En este estudio se identificaron los productos y servicios líderes en el sector forestal, con el objetivo de conocer su demanda potencial y determinar qué segmentos serían posibles de cubrir con la oferta proveniente de las experiencias piloto. 2) “Planes de Negocios Forestales: conexión entre las cadenas productivas y las cadenas financieras”. Con las referencias del estudio de mercado, se esbozaron los lineamientos para identificar, promover y operativizar negocios forestales aplicables a la realidad amazónica.

Considerando la necesidad estratégica de promover la competitividad en todos los actores de la cadena regional, en el año 2005 se realizó el estudio “Sistematización de la información sobre MyPes del sector forestal de Loreto”, en él se identificaron los principales problemas y demandas de las MyPes, y se precisó la oferta actual de los servicios de desarrollo empresarial (SDE) en Iquitos. En base a ello y habiéndose identificado conjuntamente la necesidad de mejorar sustancialmente el mercado de SDE en Loreto, se planteó la formulación de un Plan Interinstitucional de Fortalecimiento de los Servicios de Desarrollo Empresarial de Loreto, en coordinación con la Subgerencia de

Promoción Comercial del Gorel y la Dirección Regional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Finalmente, en el 2006, se realizó un estudio de los eslabones finales (transformación, comercialización, exportación) de la cadena productiva de camu camu, el cual fue socializado con empresarios camucameros, con CITE Frutas Tropicales y Plantas Medicinales, con el Proyecto camu camu del IIAP y la Dirección Regional Agraria de Loreto, poniéndose a disposición de las organizaciones locales.

b) Selección de OF y GM. En principio, una de las prioridades en esta área la tendrían aquellas OF y GM vinculados a las experiencias piloto de manejo forestal que estén por implementar procesos de transformación y comercialización de productos forestales. Sin embargo, en los primeros años de ejecución del PFB, la mayoría de éstas OF y GM aún se encontraban en las primeras etapas de formulación o implementación de planes de manejo forestal, además, sus productos o servicios no se encontraban dentro de aquellos identificados como líderes en el estudio preliminar de mercado. Otra de las prioridades era la formulación e implementación de planes de negocio, sin embargo, en la región no existían OF que brindaran este tipo de asistencia técnica; al no existir este tipo de OF, más aun considerando la inversión que implicaba para las empresas, se estableció entonces trabajar directamente con los GM, conformados por comunidades, empresarios y extractores, que para ser seleccionados deberían entre otros aspectos:

- Contar con capacidad de ejecución: es decir, tener experiencia, emplear mecanismos de negociación transparente con proveedores y disponer de capacidad instalada mínima (infraestructura, recursos humanos) según su envergadura.
- Reconocer la necesidad de asesoría especializada y demandarla.

c) Fortalecimiento de capacidades. Para determinar los aspectos a fortalecer, se analizó la experiencia desarrollada por las OF o GM y la cadena de valor respectiva. Con ello se buscaba identificar: la estructura empresarial más adecuada a implementar o complementar, las modalidades de fortalecimiento más adecuadas para su aplicación a nivel de toda la cadena, de un eslabón específico o sólo en los cuellos de botella.

Se tenía previsto el fortalecimiento organizacional y temático en gestión empresarial, mejora de capacidades de negociación, mejora de enlaces comerciales y facilitación de información empresarial y de mercado. Entre los extractores, se tenía previsto fortalecer la aplicación de procedimientos sencillos de valor agregado como clasificación, cubicación, normas técnicas, etc., mientras que a los empresarios se les capacitó en diseño de planes de negocio, gestión empresarial, créditos, diseño de proyectos y procesos de transformación. El fortalecimiento temático fue principalmente mediante capacitaciones y asistencia técnica, mientras que el organizacional se dio a través de asesoría y acompañamiento.

Cabe señalar que debido a que proyectar un negocio hacia el mediano y largo plazo implicaba para la mayoría de micro y pequeños empresarios forestales, romper

con un esquema intuitivo, pragmático y empírico, con el que habían venido trabajando, la elaboración y aplicación de planes de negocio era vista como prescindible o de segunda prioridad, por lo que se optó por fortalecer capacidades de jóvenes estudiantes universitarios en elaboración de planes de negocio, con la idea que asistan a los empresarios en esta actividad.

d) Implementación de actividades conjuntas. A lo largo del Proyecto, las actividades conjuntas incluyeron distintas modalidades de trabajo, vinculadas básicamente a la comercialización y transformación de productos del bosque.

- **Comercialización.** Para consolidar los vínculos entre actores de la cadena productiva (productores, transformadores, comercializadores) se impulsaron dos modalidades que según la envergadura del GM, resultarían complementarias o suplementarias:

- Planes de negocio: se programó el desarrollo de planes de negocio por producto y por actor o experiencia piloto.
- Ferias: con la participación en ferias se buscó facilitar el conocimiento directo de aspectos como estándares de calidad, tendencias del mercado, tecnologías de punta, entre otros temas que contribuyan a diversificar y potenciar estratégicamente la oferta, generar o reforzar vínculos comerciales y diversificar la demanda. A nivel regional, el PFB previó la organización de una feria que se realizó en el año 2005 (Expoforestal Loreto); a nivel nacional, en coordinación con Prompex se promovió una misión de

empresarios iquiteños para visitar los parques industriales de Villa El Salvador y de San Juan de Lurigancho, y la Feria internacional de maquinaria, equipos, insumos y servicios para la industria maderera y del mueble-Fenafor (Lima, 2006); a nivel internacional, el PFB facilitó la organización y capacitación en mecanismos de negociación a los potenciales empresarios participantes; las ferias en que éstos últimos participaron fueron Misión Tecnológica Maderera (Brasil, 2004), Interzum y Ligna+ (Alemania, 2005).

- **Transformación.** La aplicación de valor agregado se diferenció según los tipos y características de los GM. El diseño de estrategias factibles que justifiquen la inversión de recursos (tiempo, personal, esfuerzo, dinero) en estas actividades, se inició con la compilación y análisis de información sobre tecnologías, costos y mercados.

3.4. Desarrollo y análisis de la propuesta.

En este ítem se presentan los procesos más relevantes desarrollados en cada una de las tres dimensiones que buscó abordar el PFB: ambiental, económica y social. En cada dimensión, hubo una correspondiente línea de acción dentro de la cual se delimitaron áreas de trabajo. La descripción selectiva y cronológica de las actividades ejecutadas, ilustran la secuencia de los procesos desarrollados, sus características más relevantes y sus objetivos.

Tales procesos, son luego analizados respecto al modo en que fueron gestionándose los cambios y a los factores que influyeron en ellos. Luego, los

escenarios actuales de las áreas de trabajo, son contrastados con los objetivos y planteamientos iniciales, a fin de identificar qué elementos de los procesos de fortalecimiento de capacidades tuvieron mayor incidencia en el avance hacia un manejo forestal sostenible y rentable. Finalmente, se presentan las principales lecciones aprendidas.

DIMENSIÓN: Social-Institucional

LÍNEA DE ACCIÓN: Concertación para la sostenibilidad del manejo forestal.

El contexto político, normativo y legal en el que transcurre el PFB estuvo caracterizado por dos grandes procesos en marcha. El primero de ellos correspondió al sector forestal y estuvo relacionado al inicio de la implementación de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre promulgada en julio de 2000. El segundo proceso, de descentralización nacional, se remitió a los escenarios regional y local en general, con la promulgación consecutiva de tres leyes: Ley 27783 - Ley de Bases de la Descentralización (julio de 2002), Ley 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (noviembre de 2002) y Ley 27972 - Ley Orgánica de Municipalidades (mayo de 2003).

En este nuevo escenario, el Estado a través de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, en el cumplimiento de su objetivo de normar, regular y supervisar la conservación de los recursos forestales y de fauna silvestre, generó nuevos actores como en Consejo Nacional Consultivo de Política Forestal (Conafor), el Órgano Supervisor de los Recursos Forestales Maderables (Osinfor), el Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal (Fondebosque) y nuevos espacios de concertación como la Mesa de

concertación forestal, la Comisión de tala ilegal y los Comités de gestión de bosques, entre otros. Se configuraba así un nuevo escenario que reflejaba la existencia de una voluntad política para superar conocidos obstáculos en el aprovechamiento de los bosques que atentaban contra la conservación de sus recursos. Sin embargo, persistían situaciones de competencia prohibida (tala ilegal), competencia desleal (habilitadores, testaferros) y prácticas nocivas de explotación para surtir al comercio local, nacional e internacional de productos forestales maderables.

De otro lado, en el marco de la descentralización, aun habiéndose estipulado competencias exclusivas para los gobiernos regionales y locales respecto al manejo de los recursos naturales que implicaban por ejemplo, la transferencia de las facultades de administración de bosques del Inrena al Gorel, en la práctica había reserva de actividades de parte del Gobierno Central, siendo escasas las competencias transferidas y escaso el interés de las instituciones locales y regionales por regular su uso, sea éste de manera exclusiva, compartida, complementaria o subsidiaria. Parte de esta situación se generaba ante la confusión de roles de carácter administrativo y ejecutivo, pues les significó asumir nuevas competencias y funciones (de ejecución a gobierno) para las que no hubo un correspondiente proceso de inducción técnica; habían por tanto, limitaciones de gestión y de recursos.

Ello, entre otras cosas, dio lugar a que en el sector forestal se susciten o agudicen conflictos entre los actores vinculados al uso de los recursos del bosque. Así por ejemplo, se dieron conflictos entre las concesiones y las comunidades nativas por

sobreposición y titulación de tierras debido a invasiones de extractores ilegales en las concesiones, ante la insuficiente capacidad de control del Estado; también se advirtieron confrontaciones entre lo estipulado por el nuevo marco y la realidad del escenario local. Frente a esta situación, los actores del sector, aun cuando compartían un mismo ideal de sostenibilidad de los recursos forestales, adoptaron distintas e inclusive divergentes posiciones, según fueran usuarios directos, empresarios, industriales, ONG, centros de investigación o sector público, todo lo cual dilató la puesta en marcha de las medidas establecidas en el nuevo marco legal. Ello, además de mantener un sentimiento de ausencia e inacción por parte del Estado, puso en evidencia la poca capacidad propositiva existente en la región para hacer más fluido el proceso de descentralización y para contribuir con iniciativas que afronten la problemática del sector forestal así como los problemas de confrontación e infracción a la ley.

Se hacía entonces evidente la necesidad de desarrollar en el sector actitudes propositivas y de diálogo para viabilizar y favorecer procesos que redunden en la sostenibilidad de los recursos forestales, como las transferencias hacia los gobiernos regionales y locales, la resolución de conflictos socioambientales y la sustentación y conciliación de perspectivas particulares en un tema, de modo que el intercambio sea productivo y no quede sólo a nivel contestatario o de confrontación entre los diferentes grupos. Se requería llegar a acuerdos, es decir, a concertar entre las partes involucradas. Sólo así las negociaciones propiciarían condiciones favorables a la interacción y actuación de los actores, asegurando al mismo tiempo el futuro de los recursos.

Este panorama unido a las expectativas y proyecciones surgidas en el sector forestal regional frente al nuevo marco legal, puso de manifiesto la importancia de contar con propuestas concertadas que partan del análisis de la realidad de la región, no para confrontar el marco normativo, sino para contribuir a su mejora y efectiva operativización, de modo que lo estipulado en él no sea percibido como un obstáculo por los usuarios directos del bosque.

3.4.1. Fortalecimiento de la institucionalidad del Grupo Regional de Manejo de Bosques (GRMB)

Componente. Las instituciones y organizaciones clave de Loreto han mejorado su capacidad de concertación para el manejo sostenible de bosques utilizando eficazmente el espacio del Grupo Regional de Manejo de Bosques.

3.4.1.1. Objetivo.

Fortalecer las capacidades de concertación como estrategia adecuada y eficaz para unir esfuerzos de los actores del sector, y consolidar su capacidad de reacción ante diferentes escenarios.

3.4.1.2. Actores.

El GRMB, como espacio que representaba a los actores clave del sector forestal

regional, se constituyó en la OF de esta área de trabajo. Con ello le atribuyó al Grupo un nivel de representatividad que no necesariamente tenía, pues aunque sus integrantes pertenecían a distintos grupos e intereses del sector forestal regional, no eran representantes formales de éstos. Sin embargo, se asumió que el fortalecimiento de capacidades de concertación del GRMB se extendería al sector forestal de Loreto.

Al inicio de la ejecución del proyecto, el GRMB estaba integrado por 42 instituciones y 14 consultores independientes que estaban clasificados en cuatro categorías:

- a) Usuarios directos: asociaciones de indígenas, campesinos, pequeños y medianos extractores y productores rurales (individuales u organizados).
- b) Productores de bienes y servicios: asociaciones y gremios de empresarios, empresas individuales, cámara de comercio, concesionarios.
- c) Entidades públicas: Gobierno Central, Gobierno Regional, Gobiernos Locales e instituciones públicas autónomas cuyas actividades estaban vinculadas a los recursos forestales y de fauna.
- d) Personas y organizaciones de apoyo: personas naturales (profesionales, consultores) y jurídicas (ONG) y involucradas en el sector forestal.

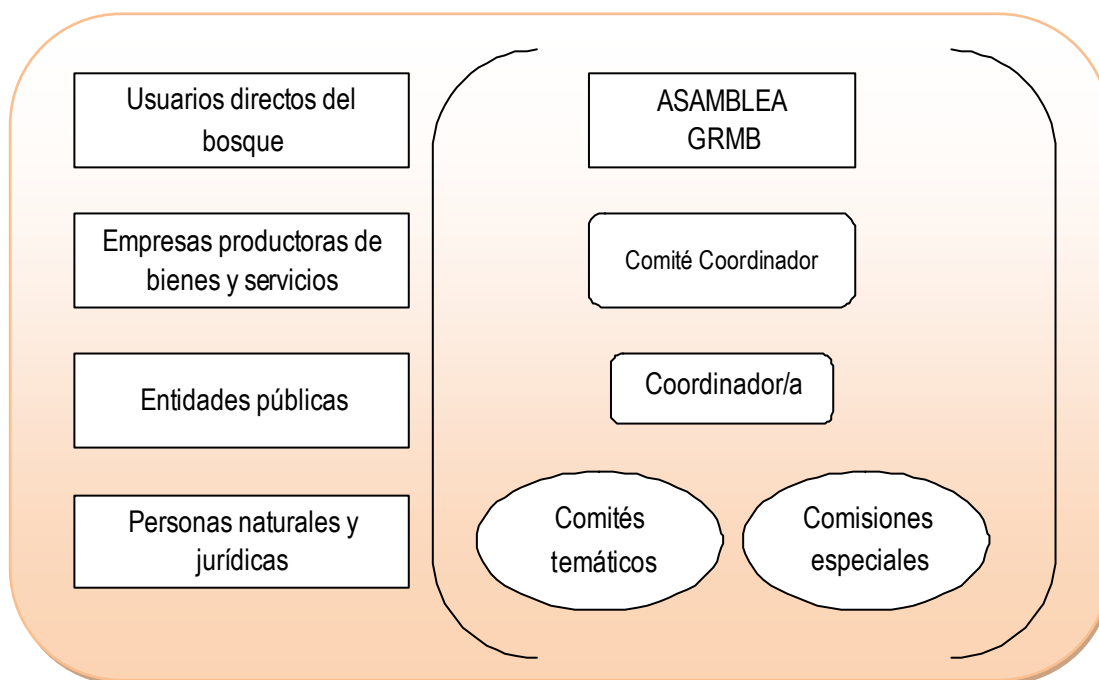


Figura 5. Organización del GRMB al inicio del Proyecto Focal Bosques.

3.4.1.3. Metodología.

- a) **Consideraciones iniciales.** La formulación del PFB partió del trabajo conjunto de los integrantes del GRMB, siendo concebido como un proyecto que busca promover la sostenibilidad del manejo forestal a través del fortalecimiento de capacidades de organizaciones focales (actores clave) mediante las cuales se canalizaría el accionar hacia los grupos meta. Para tales efectos, el designar al GRMB como la organización focal principal, resultaba beneficioso para sus integrantes y estratégico para el PFB, pues a la vez que el Grupo era fortalecido como espacio de concertación regional para el manejo de bosques, se llegaba a un número relativamente significativo de actores clave y por ende, a un número igualmente importante de grupos meta.

- b) **Modalidades empleadas.** Se tenía previsto contribuir a la consolidación del GRMB mediante fortalecimiento de sus integrantes en tres aspectos: dos relacionados a aspectos temáticos (concertación regional y análisis de la temática forestal regional) y uno vinculado a aspectos organizativos y de gestión (institucionalidad).

Fortalecimiento temático. El fortalecimiento temático se trabajó principalmente mediante capacitaciones en las que se desarrollaron herramientas y metodologías de trabajo en los temas de facilitación, negociación y procesos de incidencia:

- Taller de facilitación de espacios de concertación (Escuela para el Desarrollo).
- Curso taller: La negociación como instrumento para llegar a acuerdos de beneficio mutuo I (PACT-Perú).
- Taller: La negociación como instrumento para llegar a acuerdos de beneficios mutuos II y Plan de acción

para la incidencia política (Escuela para el Desarrollo).

Asimismo, mediante la asistencia técnica brindada a los comités temáticos, se buscó impulsar la capacidad analítica de sus integrantes.

Fortalecimiento organizacional. El fortalecimiento organizacional del GRMB fue apoyado a través de asesorías para la elaboración y aplicación de instrumentos de planificación y gestión (planes operativos anuales, estatutos, plan estratégico, plan de incidencia), y de comunicación interna. También hubo un apoyo mediante el acompañamiento durante actividades de toma de decisiones, de fortalecimiento organizacional y mediante el financiamiento de consultorías orientadas a este fin.

3.4.1.4. Gestión de cambios.

a) Situación inicial: Aprendizaje.

El fortalecimiento de la institucionalidad de una organización de multiactores como el GRMB, concebido como un foro para concertar esfuerzos que contribuyan a la sostenibilidad del manejo de bosques en la región, implica conocer y comprender su medio ambiente interno y externo, es decir, las características de su entorno, los intereses y expectativas de sus integrantes, así como sus fortalezas y debilidades como agrupación, todo ello, como un primer paso para conjugar del mejor modo posible el accionar conjunto. Se buscó entonces conocer el estado de la situación en distintos niveles para plantear el curso de las acciones.

- A nivel sectorial.

A fin de contar con un análisis de la situación del sector forestal regional se hicieron términos de referencia para la elaboración de un diagnóstico forestal que incluyera información de las distintas etapas del manejo de bosques en la región. Así, el Centro Amazónico para el Desarrollo Sostenible (Cadesam) elaboró el Diagnóstico forestal de Loreto, concluido en el año 2004. Este documento presenta información del sector forestal relacionada al capital natural, humano, físico y social; también incluye los factores tecnológicos y de mercado que inciden en los procesos de producción de los productos forestales maderables y no maderables y de la fauna silvestre.

Este diagnóstico fue aprobado por el Consejo Regional del Gorel pero no llegó a ser refrendado como documento oficial. Las instituciones regionales entre quienes fue distribuido, lo consideran perfectible, pero reconocen su importancia como referente para diseñar actividades en el sector forestal, ya que constituye una línea base sobre el cual trabajar.

- A nivel organizacional.

Con la finalidad de mejorar el desempeño y efectividad del GRMB, se analizaron tres aspectos de sus prácticas institucionales³: 1) definición de escenarios de actuación, pues la sostenibilidad del manejo forestal involucra trabajar integradamente los ámbitos social, económico y

³ Documento de trabajo "Sistematización de la experiencia del Grupo Regional de Manejo de Bosques en un acuerdo de cooperación interinstitucional para la difusión de información previa al concurso público de concesiones forestales en Loreto".

ambiental; 2) negociación de propuestas, debido a que las propuestas anteriormente generadas no habían continuado su curso en las instancias correspondientes por falta de institucionalización del GRMB y un débil cabildeo, entre otros aspectos; 3) cumplimiento de sus compromisos.

Producto del análisis se conformaron dos estamentos en función al ámbito de acción y naturaleza de sus miembros: productores (empresarios y comunidades) y entidades de apoyo (sector público y privado). En ese mismo año (2003), elaboró y aprobó un nuevo estatuto que presentó su sistema de estamentos reformulado para que sus miembros puedan comunicarse y concertar de modo más ordenado; en él se definieron cuatro estamentos o categorías:

- 1) Usuarios directos de los bosques.
- 2) Empresas productoras de bienes y servicios de los bosques.
- 3) Entidades públicas.
- 4) Personas naturales y jurídicas.

Para organizar temáticamente el trabajo entre el PFB y el GRMB, se apoyó la constitución de cuatro comités temáticos cuyas áreas correspondían a cuatro de los seis componentes del PFB:

- Comité temático de planes de manejo forestal. Su función era el

seguimiento e intercambio sobre formulación e implementación de planes de manejo.

- Comité temático de propuestas legales y políticas y de manejo y resolución de conflictos. Encargado de generar propuestas e iniciativas sobre políticas y normatividad del sector forestal.
- Comité temático de certificación forestal voluntaria y servicios ambientales. Al inicio, su labor se centraría en el debate sobre estándares de certificación forestal y en la definición de los servicios ambientales de los bosques tropicales.
- Comité temático de comercialización, valor agregado y productos del manejo del bosque. Conformado por empresarios e industriales del sector forestal.

Los comités contarían con el asesoramiento técnico, apoyo logístico y facilitación de información por parte del PFB y se encargarían del análisis, la discusión y la facilitación de asesoría a los grupos meta. Para la ejecución de actividades logísticas y específicas se conformaron comisiones especiales (reglamento interno, página web, revisión y redacción de publicaciones, etc.). También se inició la elaboración y aplicación de instrumentos de comunicación y de gestión.

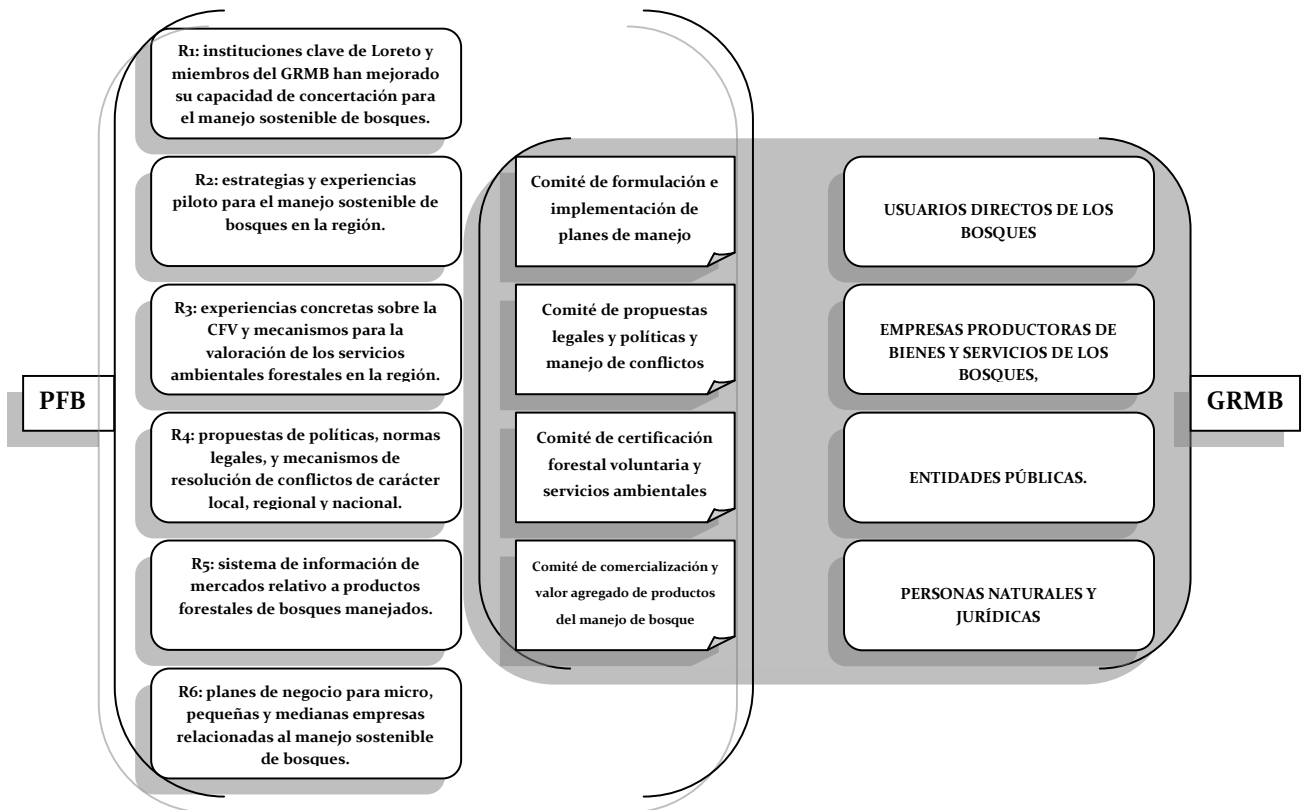


Figura 6. Los comités como puntos de convergencia del trabajo entre el Proyecto Focal Bosques y el GRMB.

La coordinación interinstitucional oficial entre el PFB y el GRMB se daría mediante la participación del coordinador del GRMB en el Comité Directivo del PFB (con voz y sin voto). Se tenía previsto que el PFB estaría a cargo del monitoreo y el GRMB de la evaluación, pero luego se acordó que el monitoreo sea realizado por el GRMB, para lo cual se elaboró un sistema de monitoreo y evaluación, que sin embargo no llegó a ser aplicado debido a desentendimientos sobre su naturaleza y forma de aplicarlo.

- A nivel individual.
En el análisis del accionar del GRMB se aplicó una encuesta a sus integrantes para conocer sus expectativas e intereses de manera que sean incluidos y tratados en la agenda institucional. La información obtenida permitió plantear, evaluar y definir mejor los roles de los integrantes y las estrategias de acción del Grupo, compatibles con las estrategias del PFB. Los integrantes del Grupo también fueron capacitados en aspectos de facilitación e incidencia.

Las fortalezas y debilidades identificadas al inicio del primer año fueron las siguientes:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual: • Participación en las actividades del Grupo en función a intereses particulares más que sectoriales. • Bajo nivel de manejo teórico del tema de manejo forestal.	• Conocimientos de la realidad amazónica y experiencia en el sector forestal.
A nivel institucional: • Débil incidencia de las propuestas anteriormente generadas. • Escaso tratamiento y manejo de conflictos internos por posiciones encontradas respecto al uso del bosque (aprovechamiento frente a protección). • Inequidad en la representatividad de los estamentos debido a dificultades de movilización y a intereses temáticos heterogéneos.	• Trayectoria de trabajo en el sector forestal.
A nivel sectorial: • Dificultades de comunicación entre y al interior de los actores del sector forestal donde prevalecía el accionar individual antes que el corporativo. • Débil concertación interinstitucional.	

b) Situación intermedia: desempeño.

Si bien al inicio de la relación PFB-GRMB hubo gran expectativa de los integrantes del GRMB por seguir de cerca el proceso, con el transcurso de los meses se incrementó el nivel de ausentismo en las reuniones periódicas del Grupo. Existía aún una escasa identidad de grupo y prevalecían los intereses individuales, además, con excepción del coordinador del grupo, la participación era *adhonorem*. Con el objetivo entonces de mejorar los mecanismos internos de comunicación y concertación, y la relación del Grupo con otros actores institucionales, mediante una consultoría⁴ se analizó la estructura y cultura organizacional del Grupo, así como la percepción de sus miembros, con ello se identificaron los elementos clave para mejorar su imagen y desempeño. Los resultados de

esta consultoría, si bien no fueron compartidos plenamente por el Grupo debido a que revelaban importantes carencias de gestión, fueron continuamente discutidos y analizados, lo que impulsó entre sus integrantes la reflexión de su accionar desarrollado hasta ese momento.

El trabajo realizado en el Comité de propuestas normativas y políticas le permitió irse posicionando en el ámbito regional, pero requería un creciente nivel de incidencia en las instituciones de la región y en el escenario nacional para que su posición sea efectiva y sostenible. Se previó entonces elaborar un plan de incidencia del Grupo e instrumentos de planificación y gestión, cuya aplicación iba tomando cada vez un lugar más relevante en la ejecución de actividades, al igual que los referentes de información generados en años anteriores (diagnósticos, guías).

⁴ “Diagnóstico organizacional y relanzamiento del Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto” (2004).

Cada comité temático tuvo un propio ritmo que era determinado por el interés de los participantes, el manejo de la temática y la coyuntura del contexto. El contexto político impulsó la generación sostenida de propuestas normativas y coadyuvó a que el Comité de propuestas políticas y legales tenga una dinámica sostenida. El Comité de CFV, aun cuando participaba en la difusión del tema CFV en Loreto, no contaba con un escenario propicio para abordar su implementación debido a la falta de práctica del manejo forestal en la región; así que en el año 2006 se decidió fusionarlo con el Comité de manejo de bosques. En el Comité de comercialización, el tratamiento dado a este tema, no concordaba con las expectativas de sus integrantes, cuya cultura empresarial priorizaba aspectos ejecutivos afines a sus negocios sobre aspectos teóricos o académicos, por lo que se decidió redirigir su orientación, pasando a denominarse Club de negocios (2004).

A nivel individual, mediante la facilitación de dinámicas organizativas, se buscaba canalizar y potenciar las capacidades de los miembros hacia un trabajo en equipo más eficiente y eficaz. Debe mencionarse que el proceso de implementación de concesiones forestales había generado divisiones entre los actores de la región y por ende, al interior del GRMB.

- c) **Situación actual: condición.** La asesoría y asistencia técnica y económica proveída por el PFB contribuyó al accionar del GRMB y a su posicionamiento en la temática forestal regional, pero se precisaba de un trabajo continuo y estratégico. Para fortalecer esa línea, mediante una

consultoría⁵ se analizaron los factores que contribuirían a fortalecerlo de manera sostenible y se elaboraron los siguientes tres documentos:

- Plan Estratégico 2006-2016, que partiendo del diagnóstico del GRMB y del análisis de su desempeño durante la ejecución del PFB, propone –acorde a los objetivos de la interacción PFB-GRMB– tres programas orientados a fortalecerlo temática y organizacionalmente:
 - Consolidación y fortalecimiento del GRMB como espacio de concertación.
 - Apertura y reforzamiento de los vínculos del GRMB con su entorno.
 - Mejoramiento de las capacidades de los miembros del GRMB.
- Propuesta de Plan de Incidencia Política, que propone una metodología de evaluación de incidencia de las acciones del GRMB.
- Plan Operativo Anual 2006.

En ese sentido, el PFB asumió principalmente un rol facilitador de las dinámicas organizativas del GRMB y de la transición del tratamiento de enfoques temáticos y parciales, a temas relevantes de la realidad forestal de la región.

Aún está por finiquitarse el tema de la personería jurídica del GRMB. Esto debido a la necesidad de captar fondos para actividades, que durante la

⁵ “Análisis del posicionamiento institucional del GRMB”.

relación PFB-GRMB, habían sido financiadas por el PFB. Hubo posiciones encontradas en la definición de la personería debido a que siendo el Grupo un foro de concertación, un sector opinaba que su naturaleza podría desvirtuarse si manejaba fondos, por lo tanto no requería personería jurídica. Otro sector argumentaba que era necesaria la personería jurídica para poder aprovechar oportunidades de financiamiento y para tener la opción de presentar y ejecutar proyectos. Este tema había sido planteado desde el año 2000, pero fue a fines del año 2005 que tomó fuerza y generó discusiones polarizadas que el GRMB buscó manejar de la mejor manera. Como decisión final, se optó por conformar una organización que tenga la personería jurídica y cuya función exclusiva sea la de apoyar al GRMB, de modo que éste mantenga su carácter de foro de concertación.

Un aspecto que no puede obviarse es la participación irregular de los miembros del GRMB en las reuniones. Esta situación no es exclusiva de este espacio, y sus integrantes manifiestan que mientras exista un núcleo de miembros interesados y comprometidos con la sostenibilidad del manejo forestal regional, el GRMB tendrá la vigencia y presencia que le permitirá mantener e inclusive afianzar su posicionamiento ganado en la región. En situaciones coyunturales, el Grupo ha tenido presencia dejando sentada su posición a través de pronunciamientos⁶ o conformando comisiones especiales para analizar casos puntuales.

Aun con lo avanzado, al igual que en la situación inicial, se perciben en el GRMB las siguientes fortalezas y debilidades:

⁶ Pronunciamiento sobre el proceso de descentralización (mayo de 2005). Pronunciamiento sobre la extracción de la caoba (año 2006). Pronunciamiento sobre el cambio climático (marzo de 2007).

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual: - Nivel de participación determinado por el interés en la temática o por los resultados esperados. - La documentación de experiencias y aprendizajes no está aún integrada a la cultura institucional del Grupo. A nivel institucional: - Valoración de opiniones sesgadas según el perfil del integrante que la emite (profesional o no). - Insuficientes condiciones logísticas y administrativas para el uso fluido de canales y redes de comunicación interfiere en el nivel de representatividad y participación de los integrantes de los estamentos. - Debilidades propias de las organizaciones del Grupo interfieren en su regular participación en las reuniones. - Los integrantes del Grupo no son representantes formales de todo el sector forestal regional.	- Mayor conocimiento en temas relacionados al manejo forestal y la conservación. - Cohesión y afinidades entre integrantes favorece el funcionamiento del Grupo. - Estructura interna formalizada. - Mayor nivel de participación de los integrantes en la toma de decisiones. - Disponibilidad de información y herramientas metodológicas para incidencia, formulación de propuestas legales y análisis enmarcados en la realidad regional. - Reconocimiento a nivel de la región del trabajo del GRMB en los temas de conservación y manejo de bosques. - Aplicación de instrumentos de planeamiento estratégico: Plan Estratégico 2006-2016, propuesta de plan de incidencia política.

En general, para el GRMB el PFB ha sido un actor importante de apoyo y facilitación técnica y financiera que contribuyó a su accionar y al mantenimiento de su presencia en la Región como organización referente en el tema forestal.

3.4.1.5. Factores influyentes.

a) Factores propiciadores.

- La generación de espacios de concertación regional en el marco de la nueva normatividad (Mesa de concertación forestal, Mesas de lucha contra la pobreza, Mesa regional de lucha contra la tala ilegal) propició que el GRMB tome impulso para ganar espacio en el escenario regional.

b) Factores limitantes.

- Posiciones opuestas al interior del GRMB afectaron el desarrollo de actividades programadas. Por

ejemplo, los empresarios forestales manifestaron su desacuerdo con el tratamiento de las concesiones forestales establecido en el nuevo marco legal, lo que implícitamente significaba una posición opuesta a la de las instituciones de la sociedad civil y sector público.

- Participación de los integrantes del Comité en las convocatorias e involucramiento en las actividades en función a expectativas e intereses particulares.
- Tensiones entre el PFB y el GRMB respecto al financiamiento de actividades de éste por parte del PFB. Un sector argumentaba que al haber surgido el proyecto en el GRMB, éste no debía supeditarse como otra OF, habiendo entonces desencuentros respecto al destino de los recursos y a los montos asignados. Sin embargo,

cuando en el tercer y cuarto año se decide asignar al GRMB montos para que éste los maneje directamente, no demostraron tener suficiente capacidad de gasto.

- No hubo aplicación del sistema de monitoreo y evaluación elaborado en el primer año. El desconocimiento del manejo de dicho sistema, impidió su efectiva aplicación, lo que obstaculizó el pleno conocimiento del desempeño de las actividades del PFB por parte de los integrantes del GRMB y también de los del Proyecto.
- Al asumirse que el GRMB representaba a las instituciones y organizaciones clave de Loreto, las entidades que no integraban este Grupo quedaban automáticamente restringidas de beneficiarse del fortalecimiento de capacidades de concertación y de comunicación. Sin embargo, se tenía asumido que el fortalecimiento el interior del GRMB era igualmente válido y extensivo para la región Loreto.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad.

- Disposición de instrumentos de planificación, que fortalecen su gestión interna: Plan de incidencia política, Plan Estratégico 2006-2016.
- Existencia de un núcleo activo comprometido con el trabajo, iniciativas y actividades del GRMB.
- Reconocimiento ganado por el GRMB en el ámbito regional como un grupo impulsor de propuestas.

- Determinación de solucionar la definición de la personería jurídica del GRMB.

3.4.1.6. Perspectivas del área de trabajo

a) Hipótesis de acción.

1. *La constitución de comités temáticos en el GRMB facilitará el fortalecimiento de las competencias de las organizaciones clave en todas las etapas y aspectos del manejo sostenible de bosques.*
2. *El seguimiento, intercambio de información y retroalimentación sobre la elaboración, implementación y monitoreo de planes de manejo forestal a través de experiencias piloto (en implementación de planes de manejo forestal, certificación forestal voluntaria, valoración de servicios ambientales, resolución de conflictos y elaboración de propuestas políticas) fortalecerá la comunicación, cohesión e intercambio de iniciativas entre los actores del sector forestal regional, lo que contribuirá a la concertación interinstitucional e intersectorial para la formulación de propuestas enriquecidas de manejo sostenible de bosques.*

Las hipótesis inicialmente planteadas contemplaban dos escenarios de actuación desde donde el GRMB contribuiría a la concertación interinstitucional en torno al manejo forestal sostenible:

- Los comités temáticos, con cuya asesoría las organizaciones focales se desempeñarían y conjugarían esfuerzos para su accionar en todas las etapas del manejo forestal.

- Las experiencias piloto, cuyo monitoreo y retroalimentación por parte del GRMB, fortalecería a las organizaciones focales y proveería de insumos para enriquecer la concertación en torno a la sostenibilidad del manejo forestal.

Es decir, el GRMB tenía implícitamente asignado hasta tres roles:

1. El de una OF, por lo que recibiría fortalecimiento de capacidades organizacionales y en el tema de concertación.
2. El de un asesor temático que contribuiría al fortalecimiento de sus instituciones miembro, algunas de las cuales eran a su vez OF de las experiencias piloto.
3. El de un integrante del equipo de gestión del PFB, que debería monitorear las actividades realizadas en las experiencias piloto.

Estos tres roles generaron una visión ambigua y con ella, confusiones y malentendidos en relación a las atribuciones del GRMB en la ejecución del PFB. En tanto el GRMB fuera una OF, era un ente externo al PFB, pero como asesor temático y como monitor, era interno a él. Aunque operativamente se buscó abordar esta situación estableciendo la participación del coordinador del GRMB en el Comité Directivo del PFB y en la elaboración de los planes operativos anuales del PFB conjuntamente con el GRMB, además de reuniones trimestrales de evaluación, no hubo continuidad en estos procesos.

Los procesos conjuntos entre el PFB y el GRMB fueron básicamente tres:

1. Diagnóstico y análisis del entorno interno y externo del GRMB, mediante el financiamiento para la elaboración de diagnósticos y análisis situacionales.
2. Capacitación temática relacionada al tema de concertación (facilitación, negociación e incidencia); el tema concertación no fue abordado directamente.
3. Fortalecimiento de capacidades organizacionales y consolidación institucional, principalmente a través de la asesoría, acompañamiento y asistencia económica.

Los dos primeros procesos fueron desarrollados por terceros mediante consultorías y abordaron de manera puntual aspectos relacionados a la concertación. En el tratamiento de la información obtenida en los diagnósticos o análisis, puede advertirse de modo implícito la aplicación, más no la capitalización, del conocimiento generado. Respecto a la capacitación, aun habiéndose proveído al GRMB de metodologías y herramientas, éstas no presentan una continuidad o secuencia articulada dentro de una estrategia de fortalecimiento institucional.

Es en el fortalecimiento de capacidades, donde las actividades implicaron una interacción más estrecha y continua entre las coordinaciones del PFB y del GRMB. Este proceso se nutrió de los dos primeros y está vinculado directamente al objetivo del PFB, aunque los avances no tienen aun una contraparte tangible en una mayor o mejor promoción del manejo forestal sostenible en la región por parte del GRMB.

En base a lo anterior, se aprecia que los procesos realizados no han sido suficientes para afirmar o rechazar lo planteado en las hipótesis de acción. Respecto a la primera hipótesis, no se observa un vínculo entre la conformación de los comités temáticos en el GRMB y la adquisición de competencias de las OF, pues no hubo un trabajo de asesoría propiamente dicha por parte de éstos. A excepción de un comité, la actuación de éstos fue pasiva y dependiente de la dinámica del PFB. Los lineamientos con que se asignó el trabajo a los comités fueron genéricos y en buena parte se basaron en supuestos insuficientemente explorados que no fueron abordados o reformulados durante la ejecución.

La participación en los comités, al igual que en las reuniones del GRMB, estuvo mediatizada por la coyuntura del sector y respondió más a intereses particulares que sectoriales. Por tanto, no existe claridad respecto a qué tanto las competencias adquiridas por los participantes de las actividades de fortalecimiento del GRMB, se reflejen en un fortalecimiento de sus instituciones. Sólo en el Comité de propuestas políticas y legales, se trabajaron elementos mínimos para definir y orientar operativamente su quehacer.

En relación a la segunda hipótesis, al no haber un monitoreo formal a las experiencias piloto por parte del GRMB, no hubo intercambio ni retroalimentación de información sobre éstas al interior del GRMB. El monitoreo de las experiencias piloto respondió más bien a los lineamientos institucionales del IIAP, que no

necesariamente coincidían con lo indicado en la formulación del proyecto. Dichas experiencias tampoco se constituyeron en un punto de interacción interinstitucional entre las OF y el GRMB, pues ante contratiempos al interior del GRMB, las coordinaciones se dieron directamente entre las OF y el PFB, lo que generó algunas confusiones de gestión y debilitó el protagonismo asignado inicialmente al GRMB en la ejecución del Proyecto.

Las propuestas –normativas en su mayoría– generadas al interior del GRMB, no partieron de las experiencias piloto ni fueron enriquecidas por éstas. Al interior del Proyecto, tampoco hubo un espacio en el que se analicen o discutan conjuntamente los avances de estas experiencias en relación a los objetivos de manejo forestal sostenible y rentable que el Proyecto buscaba alcanzar.

b) Resultado esperado.

“El GRMB se ha fortalecido constituyéndose como un espacio de concertación relevante para el manejo de bosques de la región, mejorando su capacidad de negociar y concertar sus propuestas, desarrollando un sistema de financiamiento sostenible”.

Cuando se formuló el presente componente, el protagonismo fue asignado a las organizaciones focales, quienes a través del GRMB mejorarían su capacidad de concertación. Sin embargo, al inicio de la ejecución del PFB se repara que es el GRMB quien precisa fortalecerse como el espacio de concertación para el manejo de bosques en la región, para que a través de él se

negocien y concierten propuestas que favorezcan el desempeño de todas las etapas del manejo forestal.

La relevancia y efectividad del GRMB como espacio de concertación regional puede ser cuestionada debido a que sus integrantes no representan formalmente a todo el sector forestal regional. Sin embargo, la apertura que ha mantenido este espacio como un foro abierto, le brinda un potencial de ser verdaderamente representativo. Además de ello, a decir de sus integrantes, en la región no existe ninguna otra organización que agrupe a distintos actores del sector forestal.

Hacia el final del PFB, el GRMB dispone de herramientas e instrumentos que han contribuido a su fortalecimiento organizacional y temático, y ha ganado reconocimiento a nivel regional en el tema medioambiental más que en el tema forestal únicamente. El espacio ganado sin embargo, se ha dado más en el ámbito propositivo que político, originado en buena cuenta por el Comité temático de formulación de propuestas políticas y legales, cuyo trabajo no tuvo en el GRMB una contraparte que trabaje el tema de incidencia con la misma intensidad, lo cual sin embargo, no ha sido impedimento para que el GRMB adquiriera cierto peso político en la región. En función a estos logros, la revisión o redefinición de su rol, sería un asunto pendiente.

c) Factores que contribuyeron a la consolidación del GRMB como espacio relevante de concertación forestal regional.

- La adopción de una posición. Frente a la coyuntura política y normativa relacionada al sector forestal, el GRMB buscó tener presencia dando a conocer su posición mediante la emisión de pronunciamientos en temas como el proceso de descentralización, cambio climático y extracción de caoba, y también mediante la formulación de propuestas. Dichas acciones contribuyeron a que el GRMB mantenga presencia y vigencia en el sector, a la vez que le permitió ganar un creciente reconocimiento como medio para defender intereses, canalizar demandas y eventualmente, obtener asesoría técnica y respaldo político.
- La actitud de diálogo. Más que como espacio de concertación el GRMB se fortaleció como un espacio de diálogo, pues siempre funcionó como un foro, es decir, como un espacio abierto donde se reunían y discutían las perspectivas de distintos grupos del sector frente al manejo de los recursos forestales de la región. Este diálogo era necesario toda vez que al desempeñar cada grupo distintos roles, tenían distintos intereses, distintas capacidades y por ende, distintas posiciones. El GRMB posibilitó que estos grupos dialoguen y busquen el modo de llegar a acuerdos convenientes para todas las partes. En ocasiones sin embargo, el diálogo no siempre resultó productivo.

3.4.1.7. Lecciones aprendidas.

- En tanto los temas abordados y trabajados en un espacio de diálogo y concertación guarden correspondencia

con las expectativas e intereses de sus integrantes, su participación mantendrá un nivel de regularidad. En ese sentido, el GRMB debe mantenerse como un medio que canaliza y pone en agenda los intereses de sus miembros.

- Si la participación en un espacio está en función a la coyuntura, el fortalecimiento de éste debería brindar elementos para que sus integrantes se anticipen oportunamente en el análisis de ésta y generar una agenda de trabajo concreto, pertinente y con objetivos realistas y factibles de ser alcanzados, de manera que motive el compromiso a participar en ella.
- Una efectiva participación no se limita únicamente a una participación asambleísta o a la asistencia a reuniones, sino siendo partícipe de las opiniones, discusiones y acuerdos que se susciten.
- Para que una relación interinstitucional sea fructífera y productiva, debe contemplar el carácter dinámico de los procesos, de modo que la asignación de roles y funciones sea respetada, revisada o reasignada según el caso, dentro del marco en que se desarrollan estos procesos.

3.4.2. Formulación de propuestas políticas, normativas y legales.

Componente. Elaboración de propuestas de políticas, normas legales, y mecanismos de resolución de conflictos vinculados al manejo de bosques de carácter local, regional y nacional.

3.4.2.1. Objetivo.

Desarrollar capacidades propositivas a través del fortalecimiento en formulación, concertación y negociación de propuestas de políticas y normativas vinculadas al manejo de bosques, de carácter local, regional y nacional.

3.4.2.2 Actores.

Como está indicado en el acápite 3.3.2.3, en esta área de trabajo la OF era el Comité temático de propuestas legales y políticas y manejo de conflictos de recursos naturales (CTPPLMC), que al tiempo de su constitución estuvo constituido por los siguientes actores:

Estado:

- Instituto Nacional de Desarrollo (Inade)
- Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre de Iquitos (Atffs-Iquitos) del Instituto de Recursos Naturales (INRENA)
- Gobierno Regional de Loreto (Gorel). Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente
- Municipalidad Provincial de Maynas. Gerencia de Saneamiento y Salud Ambiental.
- Reserva Nacional Pacaya Samiria.

Sector privado:

- Biodiversidad Amazónica EIRL (Bioam). Empresa dedicada a la crianza y comercialización de animales silvestres como el ronsoco (*Hydrochaeris hydrochaeris*) y el sajino (*Tayasu tacaju*).

Sociedad civil:

- Centro de Conservación y Desarrollo de los Recursos Naturales de la Amazonia Peruana (Cecodernap). Organización que promueve el buen manejo de

recursos naturales en las comunidades. Sus líneas de trabajo incluyen la capacitación en el manejo de recursos naturales, el reconocimiento y titulación de las comunidades y el incentivo de la reforestación de las mismas.

- Comité de Mujeres Campesinas y Nativas de la Provincia de Maynas.
- Federación Departamental de Campesinos y Nativos de Loreto (Fedecanal).
- Asociación de Concesionarios Forestales de Requena (Acofore).
- Foro Ecológico.
- Centro para el Desarrollo del Indígena Amazónico (Cedia).
- Colegio de Ingenieros del Perú - Consejo Departamental de Loreto (CIP-CDL).

Academia:

- Facultad de Ciencias Forestales de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP).

Usuarios directos:

- Comité de Productores Agrarios de la Provincia de Maynas (Copapma). Organización que agrupa a organizaciones de base (comités, asociaciones, etc.) de comunidades nativas, ribereñas y caseríos de Loreto. Tiene el objetivo de contribuir a mejorar la calidad de vida de sus asociados mediante la asesoría, defensa y revaloración de sus derechos y deberes relacionados al manejo de los recursos naturales.
- Organización Regional de Pueblos Indígenas del Oriente (Orpio, antes ORAI). Organización descentralizada de Aidesep, cuyo objetivo es defender la identidad indígena, reconociendo sus fortalezas y combatiendo sus

debilidades. Sus líneas de acción son: territorios y recursos naturales, economía y desarrollo alternativo, salud y derechos indígenas.

- Comité de Productores de Camu Camu de Francisco de Orellana.
- Comité de Gestión de la Cuenca del Momón.

Cabe señalar, que de todos estos integrantes, el núcleo que tuvo una participación activa y continua en el Comité estuvo conformado por Inrena, Gorel, Bioam, Cecodernap, UNAP, Copapma y Orpio.

3.4.2.3. Metodología.

a) **Consideraciones iniciales.** El planteamiento metodológico contempló las cuatro modalidades de fortalecimiento aplicadas en el PFB: asesoría, capacitación, asistencia técnica y acompañamiento. Las particularidades de la OF que se señalan a continuación, determinaron el empleo de una u otra modalidad:

- Su reciente constitución. La formulación de propuestas al interior del Comité, suponía un ejercicio previo y paralelo de planificación y organización de actividades, registro de información, generación de documentación, suscripción de actas, acuerdos, etc. El Comité, recientemente constituido, no estaba familiarizado con el uso de este tipo de instrumentos.
- El perfil de sus integrantes. Los miembros del Comité contaban con una reconocida experiencia y conocimiento del sector forestal, pero sus especialidades no incluían las áreas del Derecho o Ciencias políticas.

Su principal motivación estaba dada por la oportunidad que el Comité brindaba para poner en agenda la defensa de sus intereses y proponer alternativas conciliadoras o equitativas que superen los vacíos y contradicciones entre el marco legal nacional y la realidad regional.

- El estilo de trabajo imperante entre los actores regionales. Se caracterizaba principalmente por: ser pragmático y activista; desvalorar la reflexión y la construcción conjunta de propuestas y reglas de juego para el sector; la primacía de los intereses individuales sobre los sectoriales; el escaso sentido de asociatividad e inclusión.

Tales particularidades hicieron necesaria una continua negociación y flexibilidad para manejar constructivamente las disponibilidades, disposiciones y afinidades existentes, facilitar el progreso del proceso y su control y apropiación por parte de los integrantes del Comité. Así, en la aplicación de la metodología se buscó permanentemente:

- Articular los intereses particulares e institucionales del Comité (demanda social) con la coyuntura legal regional (oferta pública). Esto se buscó promover mediante la formulación de propuestas, lo que a su vez reforzó el nivel de compromiso de los integrantes del Comité por cuanto se estaba respondiendo a una necesidad sentida.
- Destacar el sentido de oportunidad de la coyuntura con una actitud propositiva. Las deficiencias y vacíos normativos que requerían mejoras, cambios, reglamentación o implementación, constituían insumos y motivaciones para generar

propuestas. Así, el inicio de los gobiernos regionales era una oportunidad para desarrollar políticas y normas para la región; la confusión en instituciones públicas respecto a sus nuevos roles y funciones en el sector forestal generó incentivos propositivos a instituciones con iniciativa legislativa; los conflictos entre actores del sector forestal constituían una oportunidad para generar soluciones normativas; los procesos electorales regional (2005) y nacional (2006) brindaron la oportunidad de poner en agenda pública al sector forestal.

- Emplear instrumentos accesibles y adaptados a las expectativas, perfiles, capacidades y nivel de conocimientos de los integrantes. Más que facilitar la aplicación mecánica de una técnica, se enfatizó la comprensión del proceso de formulación de propuestas y su desarrollo. El empleo de instrumentos de fácil uso buscó conferir desde el inicio, un rol activo y propulsor a los participantes y un mejor manejo de aspectos de forma y de fondo.
- Aplicar enfoques participativos e inclusivos (involucrar a todos), interculturales (considerar la diferencia y diversidad cultural) y casuísticos (elaborar propuestas a partir del análisis de casos), lo que suponía una continua flexibilidad, permeabilidad y negociación en el proceso.
- Favorecer el fortalecimiento temático y estratégico. Al tiempo de trabajar aspectos temáticos sobre formulación de propuestas normativas, se desarrollaron temas y acciones orientados a fortalecer la organización del Comité.

b) Modalidades empleadas. Para que el fortalecimiento del Comité en formulación de propuestas se apoye y a la vez contribuya a la consolidación organizacional, se trabajó paralelamente en los ámbitos temático y organizacional. El fortalecimiento temático fue básicamente mediante capacitaciones y asesoría, mientras que el organizacional se dio principalmente mediante asistencia técnica y acompañamiento.

Fortalecimiento temático:

La capacitación y asesoramiento no fue unidireccional, ni tuvo como prioridad el ahondar en aspectos teóricos. Se partió de la identificación y análisis de casos acontecidos en la región sobre el acceso, uso y manejo de recursos, que dieran cuenta de las distintas perspectivas, posiciones y enfoques culturales de quienes formal e informalmente están vinculados a éstos. Con los casos se visibilizaba cómo una misma disposición o norma tiene distintos efectos entre los distintos actores, pudiendo incluso favorecer a unos en desmedro de otros, lo que a la larga dificultaba las perspectivas de diálogo y consenso para su efectiva implementación. Ello hacía necesario identificar en qué elementos

comunes y convergencias culturales debía apoyarse el inicio de un diálogo permanente, de modo que la pluralidad social y cultural se vea reflejada en las propuestas a formular.

La secuencia metodológica empleada en el fortalecimiento de capacidades para la formulación de propuestas comprendió los siguientes pasos:

1. Identificación, selección y priorización de vacíos, problemas, situaciones normativas a mejorar en el manejo de bosques.
2. Análisis individual propositivo de los problemas.
3. Inventario y priorización de los problemas comunes.
4. Análisis colectivo de situaciones normativas: contrastes, implicancias por sectores.
5. Formulación colectiva de propuestas.
6. Socialización interna (debates, discusiones a nivel del Comité y del GRMB) y externa (negociación, concertación interinstitucional).
7. Canalización y gestión de las propuestas ante entidades competentes.
8. Incidencia e institucionalización.

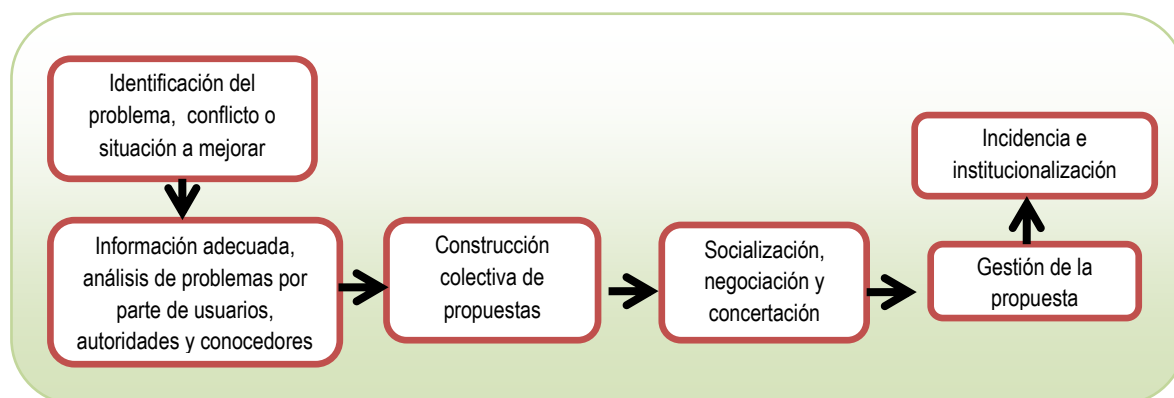


Figura 7. Esquema de la secuencia metodológica en la formulación de propuestas políticas y legales.

Dada la naturaleza temática del Comité, los dos últimos ítems, es decir, la canalización y gestión de las propuestas, así como el trabajo de incidencia, era competencia del GRMB a través de su Comité Coordinador.

Fortalecimiento organizacional:

La asistencia técnica y acompañamiento se orientaron a desarrollar y consolidar al Comité como grupo de trabajo temático. Para disponer los elementos necesarios para definir los aspectos más relevantes y viables que orienten la organización del trabajo de formulación de propuestas, se tomó como referencia y punto de partida, la aplicación de principios de la planificación estratégica en tres niveles:

1. Contenidos. Visión, misión, objetivos. El bagaje de experiencia personal, formación y conocimientos de los integrantes, sesgaban sus perspectivas sobre la situación a alcanzar. En la medida que tales ideas no eran explícitas ni compartidas, resultaba difícil tener una visión grupal que representara el ideal de sostenibilidad y constituyera el norte que oriente los cambios en el grupo y su trabajo en torno a la formulación de propuestas. Por eso, aun contando el GRMB con una visión y misión definidas, para el Comité resultó útil definir una visión y misión que le confiera un sentido que haga más objetivo y operativo su razón de ser. Los objetivos del Comité se enmarcaron tanto en su visión y misión, como en las competencias y capacidades existentes, cuidando que éstos sean coherentes y complementarios a los objetivos del GRMB (constituirse en

el espacio de concertación forestal regional) y del PFB (fortalecer capacidades).

2. Procesos. La organización del Comité para la formulación de propuestas se dio en distintas áreas simultáneamente, debiendo organizarse la consecución de procesos inherentes como delinear secuencias para realizar tareas concretas, establecer canales de comunicación y mecanismos de trabajo. La organización tuvo presente las relaciones y afinidades existentes entre los integrantes del Comité a fin de potenciar el trabajo en equipo.
3. Estructura. Las acciones recurrentes realizadas por los equipos del Comité, producto de la consecución de procesos y del cumplimiento de las funciones asignadas, permitieron definir, mejorar y establecer progresivamente las metodologías y políticas del Comité.

3.4.2.4. Etapas de la intervención.

Las etapas de trabajo del Comité durante la ejecución del PFB, muestran la evolución seguida en el proceso de formulación de propuestas. Elementos coyunturales como el contexto político y los cambios de coordinadores del GRMB y del Comité, infundieron distintas dinámicas al trabajo del Comité, pudiendo identificarse en función a ello las siguientes etapas:

- 1ª **Mateando el bosque (2003).** En esta primera etapa –a modo de diagnóstico– el objetivo consistió en identificar las principales características del entorno interno y externo del Comité. Éstas comprendieron las características y expectativas de sus integrantes, sus

capacidades organizativas y de gestión como grupo de trabajo, sus motivaciones y puntos débiles, los problemas latentes y demás elementos que permitieran orientar la definición del rol del Comité. Fue básicamente una etapa de intercambio de información y conocimientos entre la OF y el PFB, y de análisis de la problemática del entorno, que permitió desarrollar cinco propuestas normativas.

En esta etapa se tuvieron así los siguientes productos:

- Compilación y análisis sobre legislación forestal nacional e internacional.
- Sistematización de vacíos legales de la legislación forestal en Loreto.
- Taller de capacitación en formulación de propuestas legales y reuniones de trabajo para desarrollarlas.
- Una propuesta de norma de alcance nacional sobre control de recursos.
- Cuatro propuestas de normas sobre acceso a los recursos, dos de alcance regional y dos de alcance nacional.
- Una propuesta de norma de alcance nacional sobre control de los recursos.

2ª Abriendo trocha (2004). Como producto del análisis de la problemática y del manejo de nuevos conocimientos, en esta etapa el objetivo fue generar condiciones propicias para el desarrollo de actividades. A nivel organizacional se fortaleció el Comité y el involucramiento organizado de sus miembros en la generación de propuestas. A nivel temático, se depuraron y seleccionaron los problemas y las propuestas a trabajar, habiéndose identificado como ideas

fuerza a desarrollar: el acceso diferenciado en función del tipo de bosque y de actor, y la necesidad de políticas diferenciadas para la región. Se generaron en esta etapa cuatro propuestas de normas de alcance nacional: una sobre acceso, dos sobre control y una sobre aprovechamiento de recursos.

3ª Remolcando trozas (2005). Hasta este momento, las propuestas generadas no habían llegado a ser gestionadas a nivel del GRMB ante las instancias competentes. En esta etapa se formuló la primera propuesta que trascendió como normativa de carácter reactivo al contexto nacional, que correspondió al Régimen Especial de Reservas Comunes que buscaba facilitar una mayor participación de las comunidades en la gestión del acceso, control y aprovechamiento de las reservas comunes. Se generó además otras cinco propuestas: tres referidas al control de los recursos, una referida al acceso y otra referida al control, acceso y aprovechamiento de recursos. Asimismo, el Comité elaboró un pronunciamiento a través del cual el GRMB dejó sentada su posición sobre el proceso de descentralización.

4ª Desembarcando trozas (2006-2007). Para esta etapa, el Comité ya gozaba del reconocimiento del GRMB por su trabajo en la generación de propuestas normativas, como resultado de los procesos realizados en los años anteriores. La consolidación del Comité había brindado al GRMB columnas sobre las que apoyó su interacción en otros espacios de concertación a nivel regional y nacional como la Mesa de concertación de lucha contra la pobreza

y el Grupo de trabajo de manejo forestal comunitario respectivamente, así como, otros espacios a nivel nacional. En esta etapa se generaron nueve propuestas de normas: una sobre acceso, tres sobre control, dos sobre aprovechamiento, una que contemplaba aspectos de control y aprovechamiento y dos que contemplaban aspectos de acceso,

control y aprovechamiento. También se formularon dos pronunciamientos sobre cuotas de caoba e impactos del cambio climático en el Perú.

En el cuadro 6 se muestran las propuestas normativas generadas durante las etapas mencionadas:

Cuadro 6. Propuestas normativas generadas sobre acceso, control y aprovechamiento de recursos naturales en los ámbitos nacional y regional.

PROPUESTA	NIVEL	ASPECTO
AÑO 2003		
Objetivo: Simplificar los trámites de titulación. Contenido: Desconcentración de la competencia técnica del Inrena, dotando a su representante regional con capacidad administrativa para emitir opinión técnica sobre las tierras solicitadas para la titulación de comunidades.	Nacional	Control
Objetivo: Garantizar los derechos de propiedad de la tierra y de la seguridad jurídica de las comunidades nativas de la Amazonía: titulación de tierras a comunidades reconocidas (ldp). Contenido: Priorización del reconocimiento de la propiedad de las comunidades reconocidas (nativas y campesinas). Agilización la inscripción, la titulación y el registro de títulos de propiedad a todas las comunidades nativas.	Nacional	Acceso
Objetivo: Garantizar los derechos de propiedad de la tierra y de la seguridad jurídica de las comunidades nativas de la Amazonía: titulación de tierras de comunidades ubicadas en <u>áreas naturales protegidas</u> (ANP). Contenido: Titulación de tierras de comunidades ubicadas en áreas naturales protegidas, reconociendo de esta manera sus derechos ancestrales.	Nacional	Acceso
Objetivo: Recuperar suelos degradados (ldp). Contenido: Recuperación de suelos degradados por la agroforestería a través de: - Identificación de zonas degradadas en las comunidades. - Evaluación de las zonas degradadas en las comunidades. - Promoción del Estado en la recuperación de suelos degradados. - Zonificación comunal.	Regional	Acceso
Objetivo: Disminuir la incidencia de conflictos comunales por posesión de barreales (ldp). Contenido: Otorgamiento de certificados de usufructo temporal a título comunal de los barreales ubicados en las jurisdicciones de las comunidades. La Dirección Regional Agraria transferirá la responsabilidad a la comunidad, para que esta se encargue de asignar entre sus miembros en forma equitativa.	Regional	Acceso

AÑO 2004

Objetivo: Facilitar el control administrativo a las instituciones mediante la ampliación de la figura del abandono de productos forestales. Contenido: La madera talada u otros productos forestales distintos a la madera que por diversas circunstancias han quedado abandonados en el bosque y <u>fuera de éste</u> , son recuperados por el Inrena. Para tal efecto, mediante una inspección ocular se determina el volumen de los productos forestales abandonados y el estado de los mismos, levantándose el acta correspondiente.	Nacional	Control
Objetivo: Ampliar alternativas de generación de ingresos para las comunidades por el uso y aprovechamiento del bosque, mediante permisos para conservación, ecoturismo y pago por servicios ambientales. Contenido: Establecimiento de permisos para conservación, ecoturismo y pago por servicios ambientales en las comunidades.	Nacional	Acceso
Objetivo: Dar mayor potestad de control a las comunidades mediante la designación de custodios forestales comunales. Contenido: Las autoridades comunales conllevan el reconocimiento de sus titulares como <u>custodios oficiales</u> del patrimonio forestal nacional en su jurisdicción, lo que para su eficaz amparo los habilita a solicitar auxilio a la autoridad forestal nacional, la misma que a su vez puede recurrir a la Policía Nacional del Perú y las Fuerzas Armadas, según corresponda. En su calidad de custodios oficialmente designados y acreditados por el Estado para la tutela del patrimonio forestal nacional, las autoridades comunales ejercen autoridad preventiva para disponer en el sitio la suspensión inmediata de cualquier afectación ocasionada por terceros y el mantenimiento del <i>statu quo</i> hasta la intervención de la instancia llamada por ley. A tal efecto, se requerirá pacíficamente el cese de las actividades y se levantará un acta circunstanciada sobre la ubicación, naturaleza y magnitud de la afectación, instrumento que, de evidenciar en su momento caso omiso por parte del intimado, tendrá carácter de prueba preconstituida para acreditar la comisión del delito de desobediencia a la autoridad tipificado en el Código Penal, sin perjuicio de las responsabilidades propias de la afectación.	Nacional	Control
Objetivo: Generar incentivos económicos para el manejo de bosques comunales Contenido: Constitución como garantía real al vuelo forestal para financiamiento de las comunidades en créditos promocionales	Nacional	Aprovechamiento.

AÑO 2005

Objetivo: Ampliar la función de autoridad preventiva a la sociedad civil organizada mediante otorgamiento de competencias de inmovilización de productos forestales. Contenido: Los comités de gestión de bosques ejercen autoridad preventiva para disponer en el sitio la suspensión inmediata de cualquier afectación ocasionada por terceros y el mantenimiento del <i>statu quo</i> hasta la intervención de la instancia llamada por ley. A tal efecto, se requerirá pacíficamente la cesación de las actividades y se levantará un acta circunstanciada sobre la ubicación, naturaleza y magnitud de la afectación, instrumento que, de evidenciar en su momento caso omiso por parte del intimado, tendrá carácter de prueba preconstituida para acreditar la comisión del delito de desobediencia a la autoridad tipificado en el Código Penal, sin perjuicio de las responsabilidades propias de la afectación.	Nacional	Control
Objetivo: Disminuir la incidencia de conflictos sociales relacionados a sobreposición de títulos de concesiones y territorios comunales. Contenido: “Art. 1º.- Créase en el departamento de Loreto el Bosque de Producción comprendido dentro del patrimonio forestal del departamento, exceptuándose del ámbito geográfico del mismo las superficies de las áreas naturales protegidas de las comunidades nativas, campesinas y poblaciones indígenas en aislamiento voluntario, de las áreas de propiedad privada y superficies con otras formas de uso reconocidas por la autoridad competente.” Las superficies de las comunidades nativas y campesinas, y poblaciones indígenas en aislamiento voluntario, deben estar asentadas con anterioridad a la declaración de la presente norma. Para la solicitud de ello basta con la identificación de la población como comunidad, de acuerdo al artículo 1º del Convenio OIT 169. Art. 3º.- Exceptúese de los ámbitos geográficos que definen los bosques de producción permanente señalados en el artículo 2, la superficie de áreas naturales protegidas, en comunidades nativas, campesinas y poblaciones indígenas en aislamiento voluntario, de las áreas de propiedad privada y superficies con otras formas de uso reconocidas por las autoridades competentes. Nota: Se excluye la superficie de comunidades nativas, campesinas y poblaciones indígenas en aislamiento voluntario, asentadas al interior de las zonas de los bosques de producción permanente del departamento de Loreto no mencionadas en la descripción; dicho asentamiento será con anterioridad a la declaración de la presente norma.	Nacional	Control
Objetivo: Facilitar el otorgamiento de una mayor participación de las comunidades en la gestión de las reservas comunales. Contenido: Régimen especial de reservas comunales para comunidades.	Nacional	Acceso, control, aprovechamiento
Objetivo: Otorgar seguridad jurídica al aprovechamiento de los bosques comunales. Contenido: Competencia de las Atffs del Inrena para emitir los contratos de cesión en uso para permisos forestales en bosques de comunidades nativas y campesinas.	Nacional	Acceso
Objetivo: Contribuir a desarrollar una política forestal regional. Contenido: Principios y lineamientos de una política regional.	Regional	Control

AÑO 2006

Objetivo: Contribuir a la seguridad jurídica de las comunidades nativas y campesinas sobre la tenencia de tierras. Contenido: Gratuidad en la inscripción de los títulos de propiedad de las comunidades. Lineamiento político del Gobierno Central y Regional para que las instituciones del Estado involucradas en la titulación de tierras conformen una oficina multisectorial (ventanilla única). Unificar catastros de Inrena, Sunarp y PETT.	Nacional	Acceso, control
Objetivo: Contribuir con la desconcentración de funciones nacionales a regionales para reducir los tiempos en los trámites forestales. Contenido: La verificación de los puntos georreferenciados de los bosques y territorios comunales deberá realizarse en la Atffs correspondiente, para que esa tarea no esté concentrada en Lima.	Nacional	Control
Objetivo: Contribuir a mejorar el incentivo para el apoyo en el control y vigilancia de las comunidades sobre extracción ilegal, y simplificar los trámites. Contenido: Simplificación y cambio de los requisitos exigidos (propuesta técnica, perfil de proyecto y personería jurídica) para la transferencia de los productos forestales o material comisado cuando se trata de poblaciones rurales, por tanto la Directiva 011-2003-Inrena-IFFS quedaría modificada como sigue: <i>Solicitud.</i> <i>Constancia de reconocimiento de la población rural por la autoridad local, Alcalde del distrito o juez de Paz.</i>	Nacional	Control
Objetivo: Contribuir a la igualdad de oportunidades de los usuarios directos del bosque. Contenido: Ampliación de la inafectación de la veda, del artículo 24.2 de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre para comunidades. Quedaría modificada de la siguiente manera: Artículo 24.2 (...) <i>Las áreas otorgadas en concesión y permisos no serán afectadas por vedas, si el plan de manejo incluye la conservación de las especies.</i>	Nacional	Acceso
Objetivo: Contribuir a generar condiciones para disminuir costos en los agentes económicos del sector forestal: Contenido: Modificación de lo regulado en las concesiones en relación a: 1.-Pago por derecho de aprovechamiento de los concesionarios en función al volumen. El artículo 19, inciso a) del Reglamento de la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, sería modificado de la siguiente manera: <i>En las concesiones forestales maderables se paga por el volumen y el valor de la especie.</i>	Nacional	Aprovechamiento
Objetivo: Contribuir con una política de incentivos para disminuir la tala ilegal. Contenido: Generación mecanismos en la región, que signifiquen una alternativa de ingresos económicos para la población rural mediante: - Pagos por servicios ambientales a nivel local. - Creación de tributos verdes.	Regional	Aprovechamiento

AÑO 2007		
Objetivo: Proteger el bosque amazónico. Contenido: Reforestación en la Amazonía.	Nacional	Acceso, control, aprovechamiento
Objetivo: Consolidar un sistema regional de conservación. Contenido: Áreas de Conservación Municipal (ACM).	Nacional	Acceso, control, aprovechamiento
Objetivo: Contribuir con la implementación de las competencias transferidas al Gobierno Regional. Contenido: Aportes al proceso de implementación de las transferencias otorgadas al Gorel.	Regional	Control

ldp = lineamiento de política

3.4.2.5. Gestión de cambios.

a) Situación inicial: aprendizaje.

En un primer momento se priorizó disponer de información que permita un mejor conocimiento del ámbito temático, del espacio de interacción, de las características de los actores individuales e institucionales, así como

sus debilidades y fortalezas; esto, con el fin de mejorar la comprensión de la realidad en sus diferentes niveles y priorizar las capacidades a fortalecer, de modo que permitan a mediano plazo mejorar el desempeño de actividades.

Las fortalezas y debilidades advertidas al inicio del trabajo fueron las siguientes:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual: • Predominio de una posición crítica ante la nueva ley sin un suficiente conocimiento. • Interacciones caracterizadas por un enfoque de enfrentamiento, confrontación, protestas y los subsecuentes conflictos. • Estilo de trabajo activista y pragmático, en desmedro de la reflexión y planificación. • Tendencia a conformar alianzas internas a favor de intereses particulares o de grupo. • Visión poco clara del accionar del Comité. • Heterogeneidad de información y conocimientos entre los integrantes.	• Consideración de la necesidad de reivindicar e incorporar la perspectiva de las poblaciones vulnerables y campesinas. • Pensamiento crítico y análisis riguroso de iniciativas ajenas a partir de su experiencia. • Facilidad para construir argumentos y transmitirlos de manera persuasiva y emotiva. • Conocimiento profundo de la región. • Manejo de distintos enfoques institucionales sobre el manejo de bosques. • Experiencia de trabajo en manejo de bosques amazónicos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel institucional: • El GRMB no contaba con una estructura organizativa para el trabajo temático, no existían los comités. En su gestión prevalecía la confrontación por encima de la negociación o concertación. • El estilo de trabajo era asambleísta y burócrata, con escasa planificación. • No había un registro sistemático de la información, la documentación era escasa. • Comité con poca claridad sobre su misión, visión, objetivos, funciones, roles. La información y conocimientos de los participantes era muy heterogénea.	• Participación de distintos actores del sector forestal: usuarios directos, empresarios, sector público y sociedad civil. • Percepción como espacio de concertación y como mecanismo de incidencia. • Motivación para ganar una posición como institución regional ante la generación de distintos espacios regionales de concertación

En este momento, las actitudes, competencias y experiencias existentes, conformaron la base en que se apoyó la asesoría, que a su vez contribuyó a fortalecerla. Las debilidades reflejaban principalmente vacíos de conocimiento e información que se buscaron cubrir con capacitación, asistencia técnica y acompañamiento. Ello implicó darle mayor contenido al Comité a partir de la disponibilidad de información nueva y relevante, de modo que se promueva un cambio en los paradigmas de tratamiento al marco legal y al trabajo conjunto a partir del impulso de una nueva perspectiva en donde se configuraban los nuevos modelos, roles y funciones. Aquí estarían comprendidas las etapas *Mateando el bosque* y *Abriendo trocha*.

b) Situación intermedia: desempeño. El aprendizaje adquirido mutuamente implicó que en un segundo momento, el uso de información y la aplicación de conocimientos y técnicas sobre aspectos temáticos (normas existentes, enfoques interculturales, jerarquías normativas, principios normativos, procedimientos de generación normativa, aplicación de técnicas para generar propuestas y

planificación estratégica) condujera a cambios en la apreciación y valoración de los procesos de reflexión y propuesta, así como cambios de actitudes reactivas a cuestionamientos propositivos de los miembros del Comité, es decir, en su desempeño individual, y por ende en el grupal.

La elaboración y aplicación sostenida de herramientas de gestión (planes operativos, rendiciones, actas de entrega, transferencias de cargo) e instrumentos metodológicos (guía para construcción de propuestas normativas), contribuyeron a su creciente institucionalización. Similar situación se dio con la organización del trabajo conjunto a través de talleres, comisiones y reuniones de trabajo, todo lo cual contribuyó también al fortalecimiento del GRMB, que se encontraba en mejor posición para establecer vínculos con otras redes como el Grupo de manejo forestal comunitario, la Mesa de concertación de lucha contra la pobreza, la Red nacional de áreas de conservación ambiental. Estos nuevos elementos ayudaron a analizar y percibir los casos analizados, con criterios más amplios, que partían de la nueva perspectiva

conferida por las nuevas prácticas que aplicaba el Comité en su desenvolvimiento. Este momento se relaciona al final de la etapa Abriendo trocha y a la etapa Remolcando trozas.

c) Situación actual: condición.

Al interior del Comité, el aprendizaje y mejora paulatina del trabajo desempeñado, ha reforzado progresivamente nuevos y flexibles estilos de trabajo que constituyen nuevas

condiciones para los procesos de formulación de propuestas, encontrándose nuevas y mejores fortalezas y también aspectos aún en proceso de maduración. Este último momento está vinculado a la etapa *Desembarcando trozas*.

A manera de fortalezas y debilidades presentes al cierre del Proyecto, pueden mencionarse las siguientes:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual: • Los aspectos subjetivos (afinidades) sobre objetivos predominan en la organización del trabajo en equipo. • La perspectiva de análisis parte de situaciones particulares antes que de la situación sectorial.	• Reconocimiento de la necesidad e importancia de incluir a todos los actores en la elaboración de propuestas y del trabajo en equipo. • Análisis de la realidad forestal y de la diversidad amazónica con una posición crítica, producto de un mayor conocimiento. • Enfoque propositivo e iniciativa de alternativas de solución frente a problemas identificados.
A nivel institucional: • La incidencia se ha trabajado principalmente a nivel político y es aún limitada. • El accionar del Comité responde principalmente a la agenda institucional del GRMB más que a la del sector forestal. • Aunque su naturaleza es propositiva, mantiene un carácter más reactivo que proactivo o preventivo.	• Posicionamiento del Comité en el GRMB a partir de su potenciación como equipo de trabajo; ha contribuido a posicionar al GRMB en el sector forestal regional en el tema de formulación de propuestas. • Disposición a expresar una posición de grupo ante situaciones coyunturales y estructurales. • Establecimiento de vínculos con otros espacios y redes de naturaleza similar en el sector forestal. • Experiencia en generación de propuestas y pronunciamientos de carácter local, regional y nacional que aportan al sector forestal y confirman la necesidad de políticas diferenciadas para la Amazonía. • Prácticas de trabajo institucionalizadas, más flexibles y menos rígidas. • Uso y aplicación de herramientas de gestión; documentación de procesos. • Capacidad de generar propuestas.

Las veintitrés propuestas normativas generadas como producto de una nueva perspectiva de análisis de la realidad regional y de una nueva forma de abordar los vacíos y limitaciones presentes en la normatividad del sector

forestal, apuntaron desde distintos ángulos a promover cambios en la condición socioambiental en que se desarrollan las actividades vinculadas al aprovechamiento de los recursos forestales.

Entre los distintos cambios que se han buscado promover a través de las propuestas normativas mencionadas se tienen:

1. La participación como gestión y la toma de decisiones como consenso. Perspectiva que se abordó en las propuestas para un régimen especial de reservas comunales y lineamientos de una política forestal regional.
2. La incorporación de normas locales en las normas estatales. Promovido en la propuesta de regulación de barreales a favor de las comunidades.
3. El control de los recursos forestales por los usuarios del bosque (comunidades). Promovido mediante la propuesta para el reconocimiento de custodios del bosque que busca dar y legitimar un mayor poder para las comunidades.
4. Disminución de brechas entre las exigencias legales del manejo forestal comunitario y las capacidades existentes en las comunidades. Se trabajaron propuestas tendientes a: favorecer la simplificación administrativa mediante la eliminación de requisitos engorrosos para la transferencia de productos forestales decomisados con apoyo de las comunidades; generación de institucionalidad; desconcentración y transferencia de competencias de la sede central del Inrena hacia la sede de Iquitos.
5. Disminución de brechas entre la normatividad y la realidad. Mediante la propuesta del pago por volumen y no por área del derecho de aprovechamiento por parte de los concesionarios se buscó reflejar que los bosques no son uniformes, por lo que hay áreas en donde lo que se

extrae no cubre el pago por derechos de aprovechamiento.

6. Entender a la normatividad no sólo desde una perspectiva legal, sino como toda aquella regla de juego —no necesariamente generada por el Estado— que regula las conductas, prácticas y viabiliza las gestiones y trámites.

Los temas para los que el Comité planteó alternativas a través de propuestas, han contribuido a que el GRMB gane reconocimiento y posicionamiento en la región por este trabajo, sin embargo, el impacto que se pueda tener es una tarea de largo aliento, que requiere un trabajo de incidencia y de promoción en las políticas del sector forestal.

3.4.2.6. Factores influyentes.

Las particularidades, vacíos y limitaciones de los dos procesos en marcha (nueva ley forestal y descentralización) en la región, configuraron una serie de situaciones que aunque proveyeron al accionar del Comité con insumos, motivaciones y oportunidades para abordarlas propositivamente, se constituyeron en factores que favorecieron u obstaculizaron la fluidez con que se desarrollaron los procesos de formulación de propuestas.

a) Factores propiciadores.

- Inicio de la gestión de los gobiernos regionales con o sin voluntad política para regular el uso de los recursos forestales: oportunidad para desarrollar políticas y normas para el sector forestal.

- Brechas entre la normativa nacional y la realidad regional, producto del divorcio entre el marco político normativo nacional y regional: motivación para generar propuestas que superen los vacíos y desencuentros.
- Procesos nacionales y regionales continuos y acumulativos generados por el nuevo marco legal y la confusión de roles y funciones de las entidades públicas respecto a sus nuevas funciones en el sector forestal: incentivo para iniciativas propositivas.
- Escasa institucionalidad regional en materia de formulación de propuestas: configuración de una suerte de vacío en este tema que hizo oportuno y pertinente el trabajo del Comité.
- Conflictos en el sector forestal respecto a titulación, competencia prohibida, limitaciones administrativas: oportunidad para proponer soluciones normativas.
- Procesos electorales a nivel nacional y regional: oportunidad para poner en agenda pública el sector forestal e incidir con propuestas.
- Experiencia y conocimiento profundo de la realidad forestal amazónica de los miembros del Comité, y su voluntad y compromiso manifiesto.

b) Factores limitantes.

- Las posiciones contrarias sobre la implementación de concesiones forestales generaron divisiones entre los actores y dificultaron el logro de consensos.
- Tensiones y desencuentros entre el PFB y el GRMB afectaron la realización de actividades y reuniones programadas.
- Eventual priorización de actividades coyunturales sobre actividades planificadas (“lo urgente sobre lo importante”).
- Generación de tensiones y conflictos entre los integrantes del Comité ante procesos electorales del GRMB.
- El control, interés y tiempo destinado por el GRMB a canalizar las propuestas de normas elaboradas por el Comité o al trabajo de incidencia fue variable y mediatizado por la voluntad de sus integrantes.

Más allá del reconocimiento oficial obtenido por las propuestas, entre los integrantes del Comité se mantienen aptitudes y actitudes que influirán en el alcance que puedan tener estas propuestas respecto a los efectos e impactos para las que fueron formuladas: mejorar una condición, reglamentarla, implementarla o cubrir un vacío.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad.

- Correspondencia entre el trabajo de generación de propuestas, las

capacidades propositivas desarrolladas, las líneas de acción del GRMB y las necesidades del sector. En ese sentido, el haber abordado las demandas sectoriales le ha conferido un nivel de empoderamiento progresivo.

- Disposición y manejo de instrumentos adecuados y adaptados a la organización, que al abordar aspectos temáticos y estratégicos, facilitaron la apropiación de procesos y pautas para la formulación de propuestas.
- Experiencia ganada en el desarrollo de procesos de formulación de propuestas, cuya metodología aplicada les ha conferido legitimidad y validez a éstos.
- En la medida que procesos como el de descentralización y el de implementación de la nueva ley forestal requieran reajustes para su efectiva aplicación, y que tales reajustes afecten intereses particulares o grupales, existirá la motivación propositiva.

d) Factores que inciden en la replicabilidad.

- En el proceso de formulación de propuestas, la metodología e instrumentos aplicados han demostrado ser susceptibles de aplicarse en condiciones que no han sido las más idóneas, como las que se dieron en el Comité (formación y participación heterogénea, tensiones internas,

limitado tiempo y presupuesto, en proceso de organización).

- La existencia de organizaciones de naturaleza similar a la del GRMB en el sector forestal, con interés en definir y gestionar propuestas normativas, constituyen una oportunidad para replicar y enriquecer la metodología e instrumentos empleados en el Comité.

3.4.2.7. Perspectivas del área de trabajo.

a) Hipótesis de acción inicial.

La identificación de vacíos legales y de iniciativas regionales –a través del análisis de la información legislativa nacional sobre el acceso, uso y manejo de recursos del bosque por parte de los pueblos indígenas– promoverá la vinculación entre el quehacer de los principales actores de la región y las iniciativas nacionales respectivas, lo que impulsará la formulación participativa de propuestas políticas y legales, para su contemplación en la política nacional forestal.

La intencionalidad que refleja esta hipótesis, supone que el conocimiento de vacíos legales y de alternativas realizadas a favor del acceso, uso y control de los recursos naturales por parte de la población indígena, promovería la conjunción de esfuerzos que se plasmarían en propuestas políticas y legales. Sin embargo, en la práctica, el análisis y socialización de este tipo de vacíos legales no despertó necesariamente entre los actores regionales la inquietud para priorizar este tema en la formulación de

propuestas normativas. La actitud reactiva primero y propositiva después entre los actores, se dio en la medida que sintieron y vieron afectados por el nuevo marco legal sus propios intereses alrededor del uso y acceso de los recursos. Es ahí que tomaron conciencia de la necesidad de llegar a soluciones concertadas como resultado de la conjugación de intereses, muchos de ellos divergentes entre los grupos.

b) Resultado esperado.

“Las organizaciones focales han elaborado propuestas concertadas de políticas, normas legales y mecanismos de resolución de conflictos vinculados al manejo de bosques de carácter local, regional y nacional”.

En relación al resultado esperado, las organizaciones focales que participaron en el Comité desarrollaron actitudes propositivas y fortalecieron progresivamente sus capacidades con la formulación de propuestas, aunque su gestión llegó hasta el nivel de presentación y sustentación de algunas de ellas. Aun así, el GRMB a través del Comité, ha contribuido formalmente al sector forestal con iniciativas regionales que aun gozando de legitimidad implícita, requieren de un trabajo de incidencia para su reconocimiento oficial –mediante resoluciones u ordenanzas– y su institucionalización a nivel de la región. Ello favorecería su incidencia en la política forestal nacional, de modo que la articulación entre ambas sea bidireccional.

c) Factores que contribuyeron a fortalecer las capacidades propositivas del Comité de formulación de propuestas políticas del GRMB

- La aplicación de un enfoque inductivo y deductivo mediante el análisis de casos, que permitió canalizar la sensibilidad interna hacia la situación contextual del sector forestal y proyectar las necesidades sentidas e intereses de los miembros del Comité al sector forestal, pudiendo así manifestarse respecto a temas coyunturales (pronunciamientos) y estratégicos (normas).
- El conocimiento y análisis de los procesos en marcha. Un mejor entendimiento de lo estipulado en el nuevo marco legal permitió identificar sus carencias e implicancias en diferentes contextos y grupos, y el porqué de distintas posiciones de alguno de ellos, relacionadas por lo general a su estilo de trabajo e intereses.
- El análisis conjunto, que permitió orientar el curso de las propuestas. Se pudo así determinar algunos de los factores que desencadenaron la crisis en los procesos de concesiones y descentralización. Entre ellos: 1) legislación fuera de contexto, no reflejaba la realidad regional, 2) desconocimiento del valor y de los costos de los recursos del bosque, 3) escasa asociatividad entre concesionarios y poca representatividad como bloque, 4) elevado costo de nuevos requisitos, como los planes de manejo. La ley asume que una comunidad tiene la

capacidad técnica y económica de elaborar y aplicar por ejemplo, un plan de manejo de un producto no maderable.

- La aplicación de metodologías y herramientas adaptadas a las características de los usuarios y la continua negociación y flexibilidad en el acompañamiento y asesoramiento, que propiciaron una apropiación del proceso y una creciente responsabilidad en su desarrollo y control.
- Reconocimiento de la necesidad de procesos de participación efectiva de las comunidades campesinas y nativas para que el tratamiento de temas legales sea cercano a ellas y por ende, refleje sus particularidades y necesidades.

3.4.2.8. Lecciones aprendidas.

- La participación y contribución de la región en los procesos nacionales de formulación de políticas, requiere de un previo desarrollo e institucionalización de procesos regionales de formulación de propuestas que se basen en la identificación y análisis de la problemática forestal regional y de las situaciones normativas a mejorar.
- Para poder concertar e influenciar en el ámbito local y a su vez, incidir en el ámbito nacional, se precisa de organizaciones regionales que se desempeñen tanto en el tema de concertación como en el de aplicación de mecanismos de incidencia.

- La definición de elementos que identifiquen a una organización respecto a su quehacer, así como la continua negociación implícita y explícita entre sus integrantes, son fundamentales para orientar el trabajo de formulación de propuestas y la consolidación de la organización.
- La legitimidad y vigencia interna y externa de una organización se mantendrá en tanto su funcionamiento sea permeable y opere a manera de un cuadro de doble entrada, es decir, canalizando alternativas ante los problemas de contexto y ante los problemas de sus integrantes.
- Si existe sentido y motivación constante en los integrantes de una organización, ésta mantiene su capacidad de subsistir aunque existan tensiones internas, participación heterogénea, poca disponibilidad de tiempo para el trabajo y limitado presupuesto.
- La formulación de propuestas normativas requiere, más que una participación asambleísta, una participación representativa y de diálogo con la que el sector representado se identifique y deposite su confianza, de modo que el sentido y la motivación de los representantes se mantenga a lo largo del proceso de formulación.
- Para facilitar el diálogo intercultural y la construcción de propuestas normativas en contextos pluriculturales, deben tomarse en cuenta los procesos y paradigmas

existentes en el contexto y en los actores (respeto, creencias, pensamientos, sentimientos), a fin de identificar las convergencias culturales en las concepciones y paradigmas de manejo forestal, para apoyarse en ellas y evitar cuestionamientos no constructivos frente a posiciones relevantes y prioritarias para otros actores, que pueden generar actitudes y reacciones que trunquen el proceso de construcción de normas.

DIMENSIÓN: Ambiental-Productiva

LÍNEA DE ACCIÓN: Construcción de modelos de manejo forestal sostenible y rentable.

3.4.3. Implementación de experiencias piloto de manejo forestal de productos maderables y no maderables.

Componente. Desarrollo de estrategias y experiencias piloto para el manejo sostenible de bosques en la región.

3.4.3.1. Objetivo.

Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de las organizaciones focales para potenciar su trabajo con los grupos meta y promover a través de ellos el manejo forestal con criterios de sostenibilidad ambiental, económica y social mediante la implementación de experiencias piloto.

En la operativización del cumplimiento de este objetivo, se asume el manejo forestal desde una perspectiva que va más allá de aspectos netamente técnicos, considerándose que éste se inicia con la decisión de manejar un recurso del bosque, cuyo uso y acceso regulado por ley, requiere que los usuarios (comunidad o concesionario) desarrollaren un proceso que asegure y a la vez impulse las aptitudes y actitudes necesarias para hacer un adecuado manejo, tanto dentro del bosque (aprovechamiento) como fuera de él (transformación y comercialización), de modo que se constituya en una actividad sostenible y rentable.

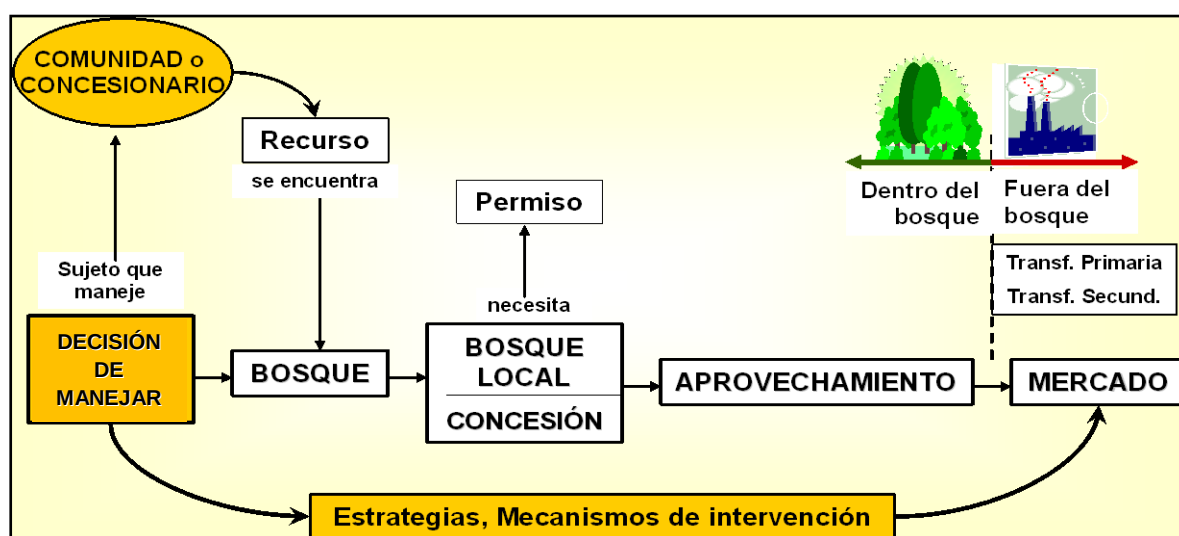


Figura 8. Esquema de las etapas del manejo de bosques a implementar en las experiencias piloto.

La idea de abordar las distintas etapas del manejo de bosques, mostradas en la figura 8, era que las estrategias y los mecanismos generados en cada una de ellas, permitieran identificar elementos comunes para definir modelos de manejo forestal sostenible susceptibles de ser adoptados y adaptados a distintos escenarios de la región Loreto.

3.4.3.2. Experiencias piloto (EXPI).

Las experiencias piloto se constituyeron en los medios a través de los cuales se diseñaron y desarrollaron propuestas y estrategias para el desempeño de las distintas etapas del manejo forestal. Los conocimientos específicos generados a partir de dichas estrategias, contribuirían a identificar los elementos clave en la definición de modelos de manejo forestal.

La lógica conceptual que operó en las EXPI partía del universo del PFB: el manejo forestal sostenible y rentable. En este universo se tenían delimitados los temas a tratar: fortalecimiento, manejo forestal, gestión comunitaria, ordenamiento forestal, etc., y de cada uno de ellos se eligieron los subtemas que serían trabajados en las EXPI. De un lado, ello permitiría evaluar en la práctica la eficacia con que se abordan los distintos niveles del manejo forestal, y de otro lado, promovería la incorporación de ajustes a las propuestas, fundamentados en la experiencia. De esta manera, las EXPI proveerían insumos para:

- Proponer mejoras, rediseñar propuestas y adaptar las estrategias en experiencias subsiguientes, en base al significado de la EXPI en términos de (in)eficiencia y también (in)eficacia.
- Contribuir a la búsqueda de alternativas efectivas en la operativización real del manejo forestal sostenible y rentable.
- Institucionalizar la aplicación de modelos mejorables de manejo forestal.
- Brindar elementos innovadores al diseño de metodologías de fortalecimiento de capacidades.
- Potenciar el concepto “aprender haciendo”, del que se deriva “la escuela de manejo del bosque en el bosque”.
- Contribuir a la planificación de actividades del manejo forestal en contextos y lógicas particulares de la Amazonía peruana, según actores, organizaciones, tipo de acceso a los recursos, zonificación, productos (o servicios) a manejar y los escenarios contemplados en el marco legal, pero aún no abordados operativamente.

a) Manejo integral del bosque con fines de ecoturismo en la comunidad campesina San Rafael (EXPI 1).

Los antecedentes de trabajo conjunto entre Copapma y la comunidad campesina San Rafael datan del año 1987, en que trabajaron en programas de reforestación. La comunidad San Rafael participó también en el programa Defensa y manejo de los recursos naturales de comunidades campesinas y nativas, desarrollado por Copapma durante los años 1990 a 2002. En ese marco, debido a que la sobreexplotación de recursos naturales había ocasionado que los bosques primarios de San Rafael se redujeran en casi un 80%, se acordó destinar un área de 128 hectáreas a una reserva comunal, con el fin de conservar la vida silvestre y contar con una despesa de recursos en base al manejo apropiado de esta reserva. En el año 2003, cumpliendo su objetivo de gestionar fondos para las actividades de sus asociados y como miembro del GRMB, Copapma

participó en la convocatoria realizaba por el PFB para incluirse en él como una de las OF, en la que propuso apoyar el manejo sostenible de bosques de la comunidad San Rafael, resultando como una de las organizaciones seleccionadas.

Una de las primeras actividades del PFB consistió en acompañar a Copapma en una asamblea comunal en la que se decidió colectivamente el uso a darle a la reserva comunal. De las tres propuestas planteadas, la comunidad eligió conservar el bosque con fines de ecoturismo, pues tenían conocimiento que era una actividad rentable; la propuesta de vender la madera en pie a una empresa maderera fue descartada porque conocían los efectos negativos del aprovechamiento intensivo en otras comunidades; la propuesta de proteger el bosque para optar por los pagos de servicios ambientales (PSA) también se descartó porque no conocían bien en qué consiste este mecanismo.

Desde el inicio, el PFB buscó mantener el compromiso y la participación de toda la colectividad. Así, luego de presentado el PFB en una asamblea comunal, se realizaron talleres para organizar la participación comunitaria mediante la conformación de grupos de interés en temas como ecoturismo, plantas medicinales, hongos comestibles y manejo de recursos forestales no maderables. En relación a la EXPI, se acordó que toda la comunidad participaría en las actividades y que para las coordinaciones y gestiones ante las instancias competentes se conformaría el Comité de Promoción de Ecoturismo de San Rafael (Copetur), que se constituyó así en el grupo meta.

a.1.) Objetivo.

Fortalecer capacidades para desarrollar una experiencia de ecoturismo comunitario como estrategia para promover la conservación de los bienes y servicios ambientales del bosque y como alternativa de generación de ingresos en la comunidad.

a.2.) Actores. Fueron dos los tipos de actores principales con los que el Proyecto trabajó:

Organización focal:

Comité de Productores Agrarios de la Provincia de Maynas (Copapma). Es un gremio campesino sin fines de lucro, fundado el 6 de junio de 1980. Su objetivo es contribuir a mejorar el bienestar social, económico y cultural de la población rural de la provincia de Maynas a través de la promoción y apoyo al uso y manejo sostenible de los recursos agrícolas y forestales. Para ello, trabaja en la asesoría, defensa y revaloración de los derechos y deberes relativos al manejo de recursos naturales, brinda apoyo en aspectos técnicos, jurídicos y administrativos a sus asociados y gestiona la obtención de apoyo y fondos para mejorar la producción y productividad agraria de sus asociados. Agrupa alrededor de 84 comunidades, entre comités, asociaciones, comunidades nativas y ribereñas, caseríos, etc.

Grupo meta:

Comité de Promoción del Ecoturismo de San Rafael (Copetur). Creado el 10 de enero de 2004, con el fin de coordinar y organizar la ejecución de las actividades de la EXPI con Copapma y el PFB en la comunidad San Rafael. Tiene la misión de promover la conciencia ambiental en la comunidad y promover la conservación del bosque primario comunal con fines turísticos. Lo integran los pobladores de la

comunidad, cuya membresía es de carácter voluntario. Inicialmente, el núcleo activo estuvo integrado por cuarenta personas; a la fecha, lo integran doce, contando con la participación comunal cuando es requerida.

Cabe señalar que Copetur se conformó para la mejor coordinación de actividades entre el PFB, Copapma y el grupo meta original, es decir, la comunidad San Rafael. Las fuentes tradicionales de ingresos económicos en San Rafael son la agricultura, la producción de carbón y la pesca; también la caza aunque en menor medida.

a.3. Fortalecimiento de capacidades.

Como primer trabajo conjunto, Copapma, Copetur y el PFB, elaboraron un plan de actividades de corto y mediano plazo que contempló las siguientes actividades para el primer año (2004):

1. Organización de la comunidad para desarrollar actividades de conservación y de ecoturismo: educación ambiental, capacitación en servicios turísticos, técnicas de zonificación territorial y manejo de recursos, reglamentación de uso del bosque.
2. Elaboración de un diagnóstico de uso de recursos, a fin de conocer el potencial disponible para la actividad turística y con qué mecanismos se puede acceder formalmente a ellos.
3. Elaboración de un inventario y diagnóstico cuantitativo de recursos forestales (maderables y no maderables), y clasificación de suelos y diagnóstico de usos.
4. Zonificación de suelos y usos, que permitirá planificar el uso más adecuado de distintas áreas (señalización, miradores, áreas de descanso).

5. Plan de ordenamiento territorial, basado en la zonificación de sus recursos, ubicación de actividades agrícolas, forestales, agroforestales y turísticas, y en la legalidad de la tenencia territorial y del acceso a recursos.
6. Valoración de recursos y actividades de valor agregado y artísticas. Aquí se incluyeron actividades de instalación y mejora de servicios básicos, manejo de residuos, manejo de quelonios acuáticos y el lanzamiento comercial de actividades turísticas.
7. Formulación del plan de manejo de bosques y plan operativo anual, para la obtención del permiso de aprovechamiento.
8. Implementación de planes de manejo: plan de manejo de bosques y planes de manejo de otras áreas (plantaciones, barbechos, zonas de amortiguamiento, huertos).
9. Elaboración del sistema de monitoreo y evaluación participativa del impacto del aprovechamiento y manejo de bosques.

Acorde a lo contemplado en el plan de actividades, el fortalecimiento de capacidades abordó aspectos técnicos y de gestión, que fueron tratándose de manera simultánea bajo el esquema “aprender haciendo”, y se complementaron según las necesidades surgidas durante el desarrollo de la EXPI. El fortalecimiento fue eminentemente práctico, la naturaleza de las EXPI demandaba aplicar continuamente los nuevos conocimientos.

Capacitación:

- Servicios turísticos: atención al visitante, prestación de servicios, alojamiento, cocina y alimentación, guiado turístico, transporte turístico, primeros auxilios; marketing turístico.

- Servicios de asistencia turística: enfermería técnica, idioma inglés.
- Conservación del medio ambiente: educación ambiental; prácticas de conservación ambiental (reproducción artificial, manejo y repoblamiento de fauna silvestre: quelonios acuáticos, mamíferos, dendrobates, mariposas, piscigranjas); instalación de huertos de plantas medicinales, ornamentales, hongos, camu camu, pijuayo, caña de azúcar, chacras agroforestales, barbechos mejorados de leguminosas, manejo de residuos sólidos, producción de compost.
- Valor agregado a recursos naturales: confección de artesanías.
- Organización de empresas (aspectos administrativos, contables y organizacionales) y gestión empresarial.

Asesoría:

Se orientó a apoyar la organización y formalización de actividades:

- Actualización de estatutos de la comunidad.
- Elaboración del Reglamento interno de Copetur y del Reglamento de uso de la reserva comunal.
- Elaboración de propuestas para obtención de fondos y financiamiento de actividades.

- Trámite y gestión documentaria (obtención de autorizaciones, permisos)

Asistencia técnica

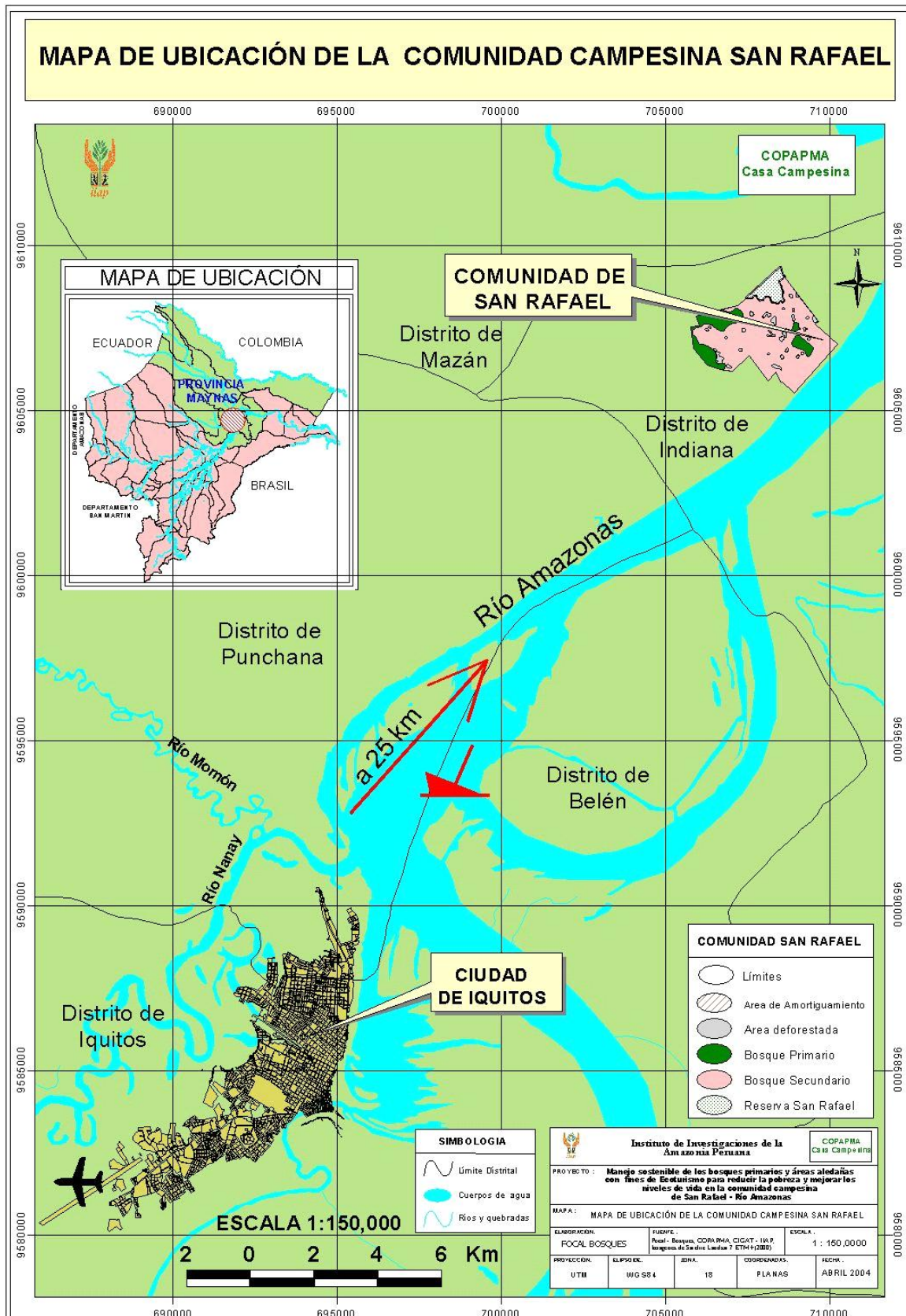
- Elaboración y ejecución de plan de actividades ecoturísticas para la reserva comunal.
- Elaboración de planes de manejo con fines de ecoturismo.
- Evaluaciones participativas de avances de la EXPI.
- (Externa) Perspectiva comercial del ecoturismo, desarrollo de prácticas ecoturísticas.

Asistencia económica:

- Implementación de infraestructura turística para el albergue.
- Capacitación especializada en Iquitos (enfermería técnica e idioma inglés).

Acompañamiento:

- Visita guiada a experiencias exitosas de ecoturismo en la Granja Porcón de Cajamarca y comunidades Veinte de enero y Santa Clara, ubicadas en la Reserva Nacional Pacaya Samiria.
- Tramitación para la obtención de autorizaciones.



a.4.) Etapas de la intervención.

Las etapas de trabajo de la EXPI muestran la progresiva evolución de la actividad:

1ª Etapa. Iniciándose en la actividad ecoturística (2003-2004). El potencial ecoturístico de San Rafael era conocido, pues algunas agencias turísticas llevaban visitantes, pero sin reportar ingreso alguno a la comunidad. No obstante, era necesario precisar con qué recursos naturales y socioculturales se contaba, por ello, el objetivo de esta primera etapa fue conocer la base de capacidades comunales y de recursos naturales disponibles en San Rafael para determinar el tipo de servicio ecoturístico a desarrollar.

En el marco del plan de actividades, Copapma, Copetur, el PFB y un experto en ecoturismo amazónico⁷, hicieron un primer reconocimiento y análisis de viabilidad de la EXPI con los dirigentes locales, a fin de evaluar el potencial del bosque y de la comunidad para ofrecer servicios turísticos. La información sociocultural y económica de la comunidad se obtuvo con la aplicación de una encuesta socioeconómica y cultural, mientras que para conocer el potencial del bosque, se contó con la experiencia directa de los pobladores locales, que acompañados por el equipo técnico realizaron un inventario y diagnóstico cuantitativos de recursos forestales mediante un muestreo sobre el 10% del territorio del bosque, que luego fue delimitado.

⁷ Señor Mario de Col, ciudadano italiano, gerente general del Consorcio Rumbo al Dorado, que en coordinación con las ONG ProNaturaleza y Green Life A.C., ejecutaron el proyecto “Desarrollo del ecoturismo en la cuenca del río Yanayacu del Pucate en la Reserva Nacional Pacaya Samiria”, iniciado en el año 2000.

El inventario permitió conocer el potencial de recursos maderables y no maderables (plantas medicinales, ornamentales y productores de fibra, hongos, frutales, semillas para artesanía) del bosque, tanto para actividades turísticas como para aquellas en que la comunidad basaba su subsistencia y economía, elaborándose entonces un plan ecoturístico para la reserva comunal que permitiría potenciar ambos tipos de actividades. En él se incluyeron actividades como la delimitación de circuitos temáticos (árboles, palmeras y plantas medicinales) y el apoyo a actividades económicas de la comunidad (agricultura, pesca, producción de carbón, caza y artesanía). La estrategia de trabajar actividades específicas para el ecoturismo junto a actividades cotidianas de la comunidad, buscaba también constituir un soporte que mantuviera involucrada a la población, pues parte del tiempo dedicado a las chacras, estaba siendo destinado a actividades que podrían ser consideradas “no productivas”. Además, se buscaba promover la sostenibilidad de la EXPI y destacar su carácter de ecoturismo vivencial o ecoturismo ecológico.

Conocido el potencial ecoturístico de la comunidad, se buscó legitimar la organización comunal alrededor de éste, para ello se asesoró en la actualización de los estatutos de la comunidad, la elaboración del Reglamento interno de Copetur y del Reglamento de uso de la reserva comunal. En relación al ecoturismo, para tener una mejor idea del mismo, un grupo de comuneros visitó experiencias ecoturísticas avanzadas en Cajamarca y Loreto; otro aspecto necesario de implementarse era la infraestructura.

Copetur y la comunidad habían acordado destinar un área para levantar estructuras que permitan recibir turistas; el PFB apoyó la provisión de materiales y equipo, y la comunidad aportó con mano de obra. Como el levantamiento de la infraestructura turística no había seguido una rigurosa planificación, ésta se fue complementando según se identificaban los requerimientos para obtener la categoría de albergue turístico. Se aprecian aquí tres etapas:

1. Infraestructura básica.

Se construyó una balsa-muelle para recibir visitantes y un campamento para su alojamiento. Copetur consideró que en el marco del turismo vivencial, los pobladores también podrían brindar alojamiento en sus casas; pero éstas no reunían las condiciones, ni ellos sabían en qué consistía el servicio a brindar.

Aunque el plan de actividades del primer año contemplaba lanzar comercialmente las actividades ecoturísticas de San Rafael, se cayó en cuenta que lo alcanzado a realizarse no era aun suficiente para ello.

2ª Etapa. Implementación del negocio ecoturístico (2005-2007). En la segunda etapa, el objetivo fue continuar implementando el plan, ajustando las actividades en base a sugerencias y observaciones de especialistas y expertos en ecoturismo. Se contó así con la participación de especialistas externos: una especialista en ecoturismo⁸, que evaluó los avances y dio pautas para enfatizar la perspectiva comercial de la EXPI; un especialista en antropología⁹, que acompañó a la comunidad en el desarrollo de prácticas ecoturísticas; el

equipo de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur), que en dos ocasiones (años 2006 y 2007) evaluó los avances y brindó pautas para la adecuada implementación de la infraestructura.

Paralelamente, en la perspectiva de conformar el albergue ecoturístico, se continuó el desarrollo de las dos etapas restantes:

1. *Atractivos turísticos.* Con el apoyo del Programa de Biodiversidad del IIAP, se construyó un mariposario y se implementó una piscigranja, que además de atractivos turísticos constituían infraestructura para manejar especies amazónicas. Asimismo, continuó el acondicionamiento de instalaciones.

2. *Nacimiento del albergue.* En el año 2007 continuó la construcción e implementación de instalaciones hasta su culminación, y se iniciaron las gestiones para la obtención de las autorizaciones correspondientes. Como desde su formación, Copetur tenía la perspectiva de constituirse en una microempresa, se iniciaron también las gestiones para su formalización como la empresa ecoturística “Anguilla Amazon Tours SRL”, para lo cual fue acompañada por el PFB en las gestiones de registro ante la Sunarp, en la obtención del registro único de contribuyentes en la Sunat, así como también en la posterior gestión de categorización de sus instalaciones en Dircetur, que habiendo evaluado la implementación de los avances, le otorgó la categoría de albergue turístico.

La autorización para brindar servicios turísticos, constituía una parte del negocio

⁸ Señora Coppi. Su participación fue facilitada por SNV.

⁹ Señor Thibaud, de ciudadanía francesa.

ecoturístico. La otra parte, que daría el contenido ecológico involucraba el manejo de la reserva comunal y las actividades de conservación con fines ecoturísticos, para cuya autorización debía elaborarse el plan de manejo del bosque. En ese tema, el PFB realizó un intenso fortalecimiento con la asesoría y asistencia técnica necesaria a Copapma, que tendría con ésta su primera experiencia en elaboración de planes de manejo.

Para ese proceso se contaba con la información del inventario y diagnóstico cuantitativo de recursos forestales realizados en la primera etapa, pero debía superarse un vacío debido a que Inrena sólo había establecido términos de referencia para planes de manejo en concesiones de ecoturismo, mas no en comunidades, lo que hizo necesario hacer adecuaciones. Este plan de manejo contempló actividades para el bosque primario (plan de ordenamiento territorial; mapas de zonificación de suelos y usos; estudios para el manejo de especies como mariposas, dendrobates, primates, plantas medicinales y hongos silvestres) y el secundario: demarcación de un circuito de chacras agroforestales, establecimiento de plantaciones de frutales nativos (camu camu, pijuayo, caña de azúcar), instalación de huertos de plantas medicinales, biocidas, ornamentales y hortalizas. Elaborado el plan de manejo, Copapma y Copetur, con la asesoría y el acompañamiento del PFB, tramitaron el permiso respectivo ante la Itffs del Inrena. La obtención del mismo se dilató debido a la adaptación que debió realizar Inrena de los términos de referencia de planes de manejo para comunidades campesinas y nativas, pues en el transcurso de esta adaptación, debieron hacerse varios ajustes.

Simultáneamente, en coordinación con instituciones como Inrena, Dircetur, la Municipalidad Distrital de Indiana y la Jefatura de la Reserva Nacional Pacaya Samiria, desarrollaron actividades de capacitación dirigidas a la comunidad para ampliar y complementar los servicios turísticos a brindar, entre ellos: primeros auxilios, idiomas, educación y concientización ambiental, prestación de servicios turísticos y confección de artesanías. Dichas capacitaciones contribuyeron a crear conciencia ambiental y motivaron la amplia participación de la población en actividades comunitarias de conservación y cuidado del ambiente (reforestación, tratamiento de residuos sólidos, producción de barbechos mejorados de leguminosas, mejoramiento del ornato, mantenimiento de infraestructura comunal: caminos, puentes, campo de fútbol, casas), las cuales fortalecieron el potencial ecoturístico e incrementaron el valor agregado a sus recursos, a la vez que beneficiaron a la comunidad en general. Asimismo, el PFB facilitó capacitación a Copetur en gestión administrativa, contable y organizacional.

Copapma también fue asesorada por el PFB en el fortalecimiento de su autonomía financiera y gestión como OF. En este cometido, en el año 2006, Copapma presentó dos solicitudes de financiamiento, logrando canalizar un fondo no reembolsable de US\$ 20,000 a la comunidad San Rafael, que se destinó a implementarla con equipos de transporte y comunicación. El fondo había sido otorgado por la Fundación Hampshire¹⁰, contándose con la intermediación de la

¹⁰ Hampshire Foundation es un fondo creado en el año 2000 cuyo objetivo es auspiciar organizaciones y personas que fomentan propuestas de desarrollo social y crecimiento económico sostenible, mejora de la calidad de vida y generación de ingresos en las comunidades rurales de Perú. Recientemente ha creado la iniciativa Peru Opportunity Fund.

Fundación Panamericana para el Desarrollo (Fupad)¹¹.

3ª Etapa. Consolidación de la empresa ecoturística (2007-...). Habiéndose logrado importantes avances de gestión, formalización, infraestructura y mejora de recursos comunales para la implementación de la empresa ecoturística, el objetivo de esta última etapa ha consistido en apoyar la consolidación de la empresa Anguilla Amazon Tours para robustecer su presencia en el mercado turístico regional, por lo que para tener mayor fluidez en la comunicación, el PFB optó por trabajar horizontalmente con la OF y el GM.

La entidad conformada a partir del trabajo con Copetur y Copapma, está formalmente reconocida como empresa y como modelo de gestión comunitaria de ecoturismo por la sociedad civil. Actualmente, se encuentra evaluando el establecimiento de convenios con agencias y organizaciones locales para mejorar su posición en el mercado de servicios ecoturísticos. Además de ello, el núcleo activo de la empresa con la capacitación recibida, ha mejorado la gestión de la actividad turística en la comunidad y la calidad de sus servicios, esencialmente en los años 2006 y 2007 en que se ha incrementado el flujo turístico a San Rafael; también tiene la alternativa de trabajar como operador de turismo, para lo cual está gestionando la autorización respectiva.

La comunidad es consciente que la continuidad del trabajo colectivo en el cuidado medioambiental ha contribuido a conservar los atractivos turísticos y los

recursos naturales, además de proveerles insumos para actividades en las que agregan valor (elaboración de farinã, tapioca, jugo de caña, chancaca, semillas, fibras de bombonaje, plantas medicinales). Esto le ha permitido percibir más alternativas de generación de ingresos y beneficios a partir del ecoturismo: servicios ecoturísticos, comercio de artesanías y frutos, mantenimiento de infraestructura pública, financiamiento para obras comunales (5% de lo recaudado por la empresa). La reserva comunal igualmente, cuenta con un programa de vigilancia y todas las parcelas particulares y áreas de propiedad colectiva fueron reforestadas. Aun está pendiente la aprobación del plan de manejo ecoturístico, en cuya gestión Copapma continúa con el acompañamiento del PFB, que además ha elaborado un plan de negocios con el que se busca fortalecer la sostenibilidad y las proyecciones de la empresa.

b). Manejo de rodales naturales de camu camu (*Myrciaria dubia*) en el complejo de cochas Sahuá y Supay (EXPI 2).

Sobre la base de una prospección de germoplasma, Mendoza *et al.* (1989) señalan que una de las zonas donde se observa la mayor concentración de poblaciones de camu camu en el Perú son las cochas Sahuá y Supay, ubicadas en las inmediaciones del río Ucayali. Los recursos forestales, pesqueros y de fauna que albergan estas cochas, han venido siendo aprovechados sin un adecuado manejo por parte de la población aledaña y externa, lo que ha ocasionado una creciente escasez de recursos en esta zona. Así, de 120 hectáreas de rodales naturales de camu

¹¹ Fupad (PADE, por sus siglas en inglés) es una institución sin fines de lucro creada en 1962 mediante un acuerdo entre la Organización de Estados Americanos (OEA) y el sector privado. Busca fomentar los principios de la OEA mediante la promoción del progreso social y económico sostenible para fortalecer y empoderar a las comunidades y a la sociedad civil.

camu registrados en el año 1981, sólo se registraron 51 en el año 2005.

La primera organización formal que explotó los camucamales de las cochas fue el Comité de Productores y Comercializadores del Sahuá Supay, constituido en el año 1997 e integrado por 47 pobladores de la comunidad Nuevo Aucayacu. Este comité fue apoyado por una empresa¹² que buscaba asegurar su abastecimiento de fruta en la época de cosecha, pero sin una planificación ni manejo adecuado.

Durante la época de cosecha de camu camu, muchas personas organizadas o no, locales y foráneas buscaban obtener el máximo provecho de los camucamales, afectándolos negativamente. Con la conformación del Carsl en Villa Jenaro Herrera, un grupo de pobladores pretendió revertir esta situación, pero al no estar suficientemente fortalecido ni formalmente reconocido como administradores de los rodales, debilitaba su capacidad para incidir en la conservación de los rodales naturales de camu camu.

b.1.) Objetivo. Fortalecer capacidades técnicas, organizacionales y de gestión para promover la sostenibilidad y rentabilidad del manejo comunitario de productos forestales no maderables (camu camu) en bosques locales.

b.2.) Actores. Se tiene como actores principales de esta EXPI a los siguientes:

Organización focal:

Programa Ecosistemas Terrestres (PET) del IIAP. Es uno de los cuatro programas del IIAP y tiene el objetivo de desarrollar

conocimientos y tecnologías para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de la producción de bienes y servicios en los ecosistemas terrestres. Desde el año 1992 ha realizado investigaciones en los rodales naturales de camu camu del complejo de cochas Sahuá y Supay, y ha brindado asistencia técnica a los pobladores de la zona y al Carsl, y siguió brindándolo durante la ejecución del PFB en el marco del proyecto Transferencia tecnológica en plantaciones y manejo de bosques aluviales en Loreto y Ucayali (proyecto Camu Camu).

Grupo meta

Comité Autónomo Román Sánchez Lozano (Carsl). Constituido en el año 2002 por cuarenta personas de cinco localidades aledañas a las cochas Sahuá y Supay (Villa Jenaro Herrera, Nuevo Pumacahua, Nueva Florida, Nuevo Aucayacu y San Gerardo), ubicadas en el distrito de Jenaro Herrera, provincia de Requena; actualmente lo integran 250 personas. Con el apoyo del PET y del programa Innovación y Competitividad para el Agro Peruano (Incagro), fue inscrito inicialmente en Registros Públicos con el nombre de Comité Agrario Román Sánchez Lozano. El objetivo primordial de esta organización es contribuir a la conservación de los rodales de camu camu de las cochas Sahuá y Supay mediante el control del acceso a los rodales, la aplicación de buenas prácticas de cosecha y el establecimiento de negociaciones transparentes de mercado.

Las principales actividades económicas realizadas en esta zona son la pesca, la agricultura, la forestería (esporádicamente) y la cosecha de camu camu, que aunque es una actividad estacional, constituye una importante fuente de ingresos.

¹² Asociación Trópicos.

b.3.) Fortalecimiento de capacidades.

Las actividades de fortalecimiento abordaron capacidades técnicas y de gestión, y en coordinación con el PET se desarrollaron bajo el esquema “aprender haciendo”, de manera simultánea y progresiva según se recorría la cadena productiva del camu camu.

Capacitación:

- Manejo silvicultural de rodales: técnicas de optimización del rendimiento y de estimación de cosechas, técnicas de control de la producción.
- Fundamentos de gestión empresarial: administración de capital financiero, estructura de costos, determinación de márgenes de ganancia, comercialización.
- Aplicación de formatos de legitimación de la compra-venta del producto: guías de transporte forestal, lista de producción.

Asesoría:

- Fortalecimiento institucional y organizacional del Comité y sus integrantes.
- Diseño de sistema de control y vigilancia de los rodales, elaboración del reglamento de vigilancia.

Asistencia técnica:

- Elaboración del inventario completo de flora y fauna de las cochas Sahuá y Supay.
- Linderamiento de las cochas.
- Elaboración participativa del plan de manejo de los rodales de camu camu.
- Apoyo al Inrena en la elaboración de términos de referencia para el manejo de rodales en bosques locales.

Asistencia económica:

- Construcción de tres puestos de vigilancia de las cochas.

- Implementación del Carsl con bote, motor, material y equipo básico de campo.
- Impresión de material educativo sobre el manejo de rodales.
- Logística para el trabajo operativo en los camucamales (mingas y ejecución de los planes operativos anuales del plan de manejo).

Acompañamiento:

- Tramitación ante Inrena para la obtención del permiso de aprovechamiento y de la autorización de administración de los camucamales.
- Difusión del plan de manejo y de la labor del Carsl en escuelas.
- Establecimiento de acuerdos comerciales, negociación y convenios con empresas del rubro.
- Ejercicio de derechos del Carsl como administrador del bosque local.

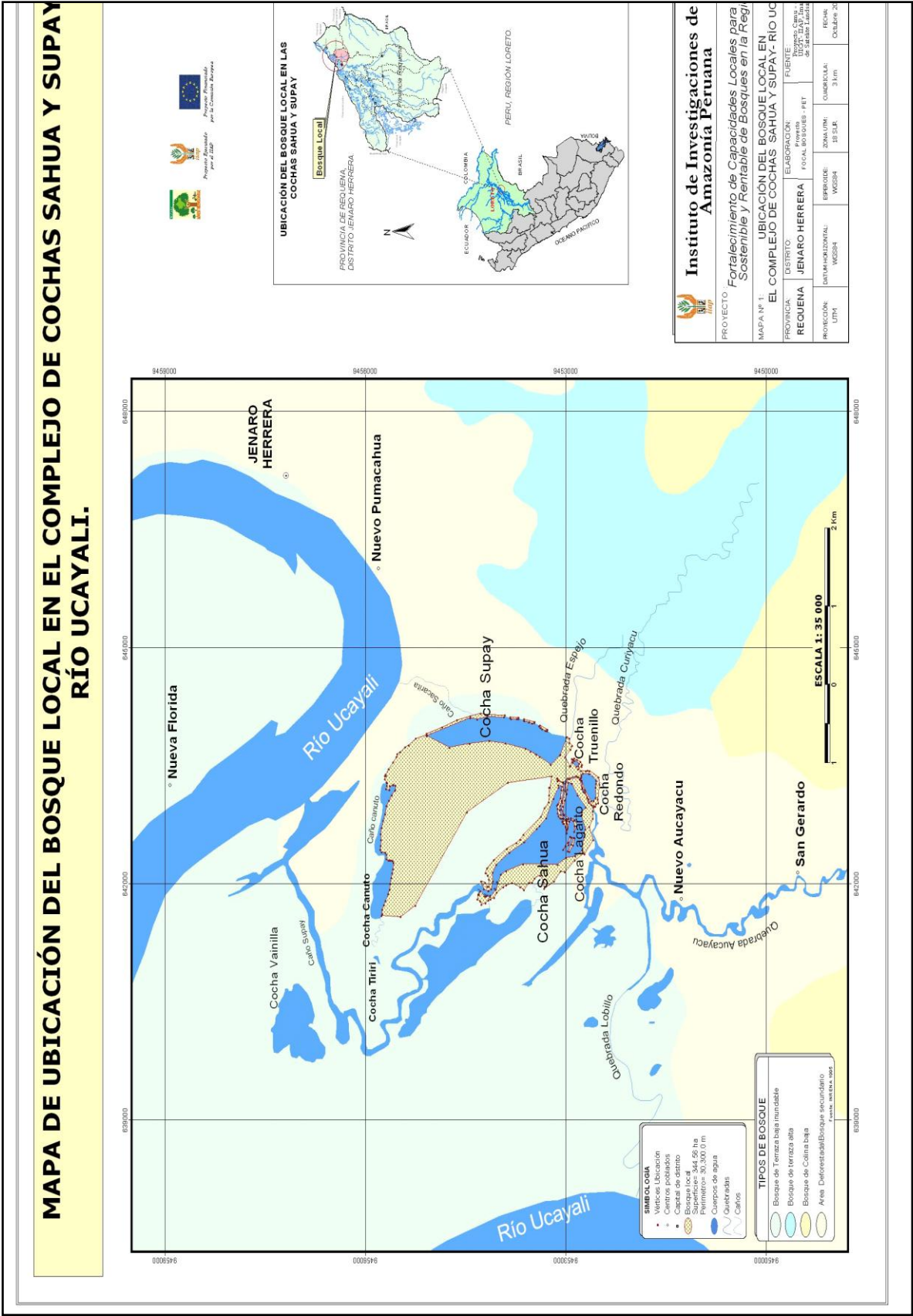
b.4.) Etapas de la intervención. Las etapas de trabajo de la EXPI muestran la progresiva evolución de la actividad:

- 1. Etapa. Reorganización del Carsl (2003-2004).** El diagnóstico inicial realizado por el PFB identificó en el Carsl una serie de debilidades organizacionales, empresariales y de gestión. En la primera etapa entonces, el objetivo fue contribuir a la consolidación del Comité mediante su reorganización y fortalecimiento organizacional. Con tal fin, el PFB asesoró a la nueva Junta Directiva del Comité, orientando sus gestiones hacia los objetivos de conservación y desarrollo, por los que se constituyó: control, manejo adecuado, mercado y precios justos. Para una mejor coordinación de actividades, en la reorganización del Comité se contempló

la conformación de subcomités, de modo que en cada comunidad integrante exista una sede; se contempló también la conformación de un comité de control y vigilancia.

El ordenamiento del aprovechamiento de los rodales de camu camu, requería de un plan de manejo, para el cual el PET brindó asistencia técnica para la elaboración de un inventario completo de los recursos de flora y fauna y para el linderamiento de las cochas (2003). Al año siguiente, el PFB acompañó y asistió técnicamente la elaboración participativa del plan de manejo en talleres realizados con los miembros del Carsl.

Paralelamente, el PFB y el PET realizaron actividades de fortalecimiento en técnicas silviculturales y de producción, así como también asesoraron el diseño de un sistema de vigilancia que incluyó la carnetización de socios, la elaboración de un reglamento de vigilancia y la construcción de tres puestos de vigilancia en el área de las cochas, para controlar el acceso a los rodales. En la construcción de éstos últimos se brindó también asistencia económica, que se amplió con la provisión de un bote, un motor y equipos básicos de campo.



Acorde al nuevo ordenamiento territorial que establecía la Ley Forestal y de Fauna Silvestre, el acceso a los recursos de los rodales debía hacerse en la modalidad denominada *bosques locales*, para lo que se requería la autorización del Inrena, quien por iniciativa de poblaciones rurales o de gobiernos locales, establece los bosques locales, debiendo éstos encontrarse debidamente delimitados. El Carsl se ajustaba a este requisito, pero además requería tener el reconocimiento formal del gobierno local, para lo cual su denominación pasó de comité *agrario* a comité *autónomo*, siéndole otorgado dicho reconocimiento por la Municipalidad Distrital de Jenaro Herrera al Comité y a sus subcomités.

2. Etapa. Formalización y reconocimiento oficial del Carsl (2005-2006). Avanzada la reorganización del Carsl y la elaboración de instrumentos que contribuirían a fortalecer su gestión organizacional, el objetivo de la segunda etapa fue afianzar su consolidación institucional mediante la formalización de su rol administrativo y técnico en la conservación y administración de los rodales.

El que el acceso y uso de los rodales se encontrase ahora bajo la regulación y control del Carsl, trajo consigo conflictos por el uso de los recursos: entre los socios y los no socios, porque pobladores de comunidades ajenas al CARSL querían explotar los camucamales como anteriormente lo habían hecho; entre los socios del Carsl, porque un grupo de ellos aún reconociendo que debían aplicar buenas prácticas de cosecha, preferían optar por la explotación tradicional; entre los asociados y los acopiadores-intermediarios, que con el

ofrecimiento de efectivo buscaban abastecerse de camu camu e imponer precios; entre los asociados y las empresas, pues éstas deseaban abastecerse de la mayor cantidad de camu camu, aun a costa de su buen manejo. Esta situación motivó la realización de un análisis intercultural de los conflictos, cuyos resultados coadyuvaron a reorientar las acciones con las comunidades en base al conocimiento de sus metas, valores y concepciones de desarrollo y bienestar.

La elaboración del plan de manejo de los rodales iniciada en el año 2004, concluyó en el año 2005, en el que también se iniciaron los trámites respectivos ante el Inrena. A manera de estrategia para sensibilizar a la población sobre la importancia de la conservación de los rodales de camu camu y de la labor que para ello desempeñaba el Carsl, se publicó una versión popular del plan de manejo, denominado “Plan de manejo del camu camu en las cochas Sahuá y Supay: acuerdos del Comité Agrario Román Sánchez Lozano”, que fue distribuido entre los miembros del Carsl y en las instituciones educativas de la zona, quienes lo utilizaron como material de capacitación.

Al igual que en la EXPI 1, el trámite de obtención del permiso de aprovechamiento se topó con un vacío en el Inrena, que no disponía de términos de referencia para el manejo de camu camu en bosques locales, por lo que se debió también realizar la adecuación de formatos para poder gestionar la solicitud del permiso correspondiente, que finalmente fue obtenido en el año 2006, junto con la celebración del contrato de

administración del bosque local de las cochas Sahuá y Supay entre el Inrena y el Carsl.

Sin embargo, la formalización con autorizaciones y permisos no impidió que la siguiente campaña de aprovechamiento estuviera libre de enfrentamientos. En primer lugar, los socios del Carsl no mostraban interés por participar en la vigilancia de los rodales, aun cuando el estatuto lo estipulaba como parte de sus deberes; en segundo lugar, quienes pretendían continuar explotando los rodales sin ningún manejo y control, y los intermediarios, se resistían a reconocer la autorización y atribuciones del Carsl como administrador de los camucamales. Ello demandó la intervención de las autoridades locales del Inrena, de la Fiscalía Pública y de la Policía Nacional del Perú.

Finalmente, el Carsl llegó a un acuerdo con los socios y no socios respecto al establecimiento de precios del producto y de los márgenes que serían recaudados por el Comité para financiar el pago de impuestos, el pago de derechos de aprovechamiento y las labores de mantenimiento y vigilancia de los rodales. Los extractores de camu camu, por su parte aplicaron prácticas apropiadas de cosecha, logrando con ello obtener adecuados márgenes de ganancia, lo que les permitió solventar su capitalización con bienes y equipos.

3. Etapa: Posicionamiento local del Carsl (2007). En la actualidad, el Carsl goza del reconocimiento de la comunidad como administrador de las cochas, contando a la fecha con 380 socios debidamente registrados y

carnetizados. Como parte de su gestión realiza reuniones periódicas para coordinar actividades orientadas a mejorar la comunicación e integración entre los socios y así lograr un mejor manejo de los camucamales.

De esta manera, la planificación de la cosecha se realiza con antelación, proyectándose los volúmenes a extraer mediante la aplicación de criterios técnicos y nuevos conocimientos, lo que además fortalece sus capacidades de negociación con las empresas y disminuye la intervención de intermediarios. También se encuentran fortalecidos los vínculos del Carsl con las autoridades locales, manteniendo una activa participación en la formulación del presupuesto participativo del gobierno local.

Tanto el PET como el PFB han venido asesorando al Comité en el establecimiento de acuerdos comerciales con las empresas interesadas en adquirir el fruto en mejores condiciones y en la elaboración del plan operativo correspondiente al segundo año de aprovechamiento. También el PFB ha elaborado un plan de negocios a fin de orientar las perspectivas económico-comerciales que se generen, pues está la expectativa de incursionar en el procesamiento del fruto. La aplicación de este plan por parte de los socios del Carsl viene permitiendo la conservación y progresiva recuperación de las poblaciones de camu camu, lo que a su vez ha contribuido a la recuperación de la fauna íctica, impactando positivamente en la principal fuente de ingresos de los pobladores de la zona: la pesca.

c. Manejo de rodales naturales de yarina (*Phytelephas macrocarpa*) en la cuenca de los ríos Yanayacu Pucate, Reserva Nacional Pacaya Samiria (EXPI 3).

La Reserva Nacional Pacaya Samiria (RNPS) fue creada el 4 de febrero de 1982, con el objetivo de conservar una muestra representativa de la diversidad biológica y los procesos ecológicos y evolutivos, mediante la promoción de actividades científicas, educativas, turísticas, recreativas y el manejo regulado de recursos naturales; su gestión está a cargo de la Jefatura de la RNPS (Jrnps). Esta reserva constituye el conjunto de ecosistemas de planicies inundables más importante, diverso y extenso de la Amazonía peruana y es la segunda área natural protegida más grande del Perú; abarca 2'080,000 hectáreas y en ella se encuentran 94 centros poblados que concentran aproximadamente 45 mil personas. La población aquí asentada, al encontrarse en un área protegida, cuenta con una considerable trayectoria en manejo de los recursos naturales, para el cual han recibido asistencia técnica de instituciones como ProNaturaleza, que viene trabajando en coordinación con la Jrnps desde el año 1994.

Uno de los recursos presentes en la Reserva es la palmera de yarina, una especie nativa amazónica que se distribuye en Brasil, Colombia, Ecuador y Perú. En el Perú, se encuentra en estado silvestre en los departamentos de Loreto, San Martín, Amazonas, Huánuco y Junín. Tradicionalmente, las hojas de yarina se han usado en el techado de viviendas y de granjas avícolas, pues constituyen el material de mejor calidad vegetal para este fin. Actualmente, la comercialización de

sus semillas se viene constituyendo en otra alternativa de generación de ingresos, pues en los últimos años se ha incrementado la demanda de productos elaborados con ellas en países como Costa Rica, Alemania y España. Esto dio lugar a que algunas empresas peruanas impulsen la extracción legal de semillas de yarina en zonas como la cuenca del río Yanayacu-Pucate de la RNPS, en donde existen amplias extensiones de rodales naturales de esta palmera. Así, en el año 2003, la empresa Amazon Ivory EIRL, era una de las principales empresas de Loreto interesada en adquirir semillas de yarina, lo que motivó a los pobladores de la cuenca Yanayacu Pucate a manejar los rodales, contando con la asesoría y asistencia técnica y financiera de ProNaturaleza y el apoyo de la mencionada empresa.

c.1.) Objetivo. Fortalecer capacidades técnicas y de gestión para promover el manejo integral sostenible de recursos forestales mediante el desarrollo de alternativas que compatibilicen la conservación y la generación de ingresos económicos en un área natural protegida.

c.2.) Actores principales. Esta EXPI contó con la participación de una organización focal y un grupo meta integrado por cuatro organizaciones de base.

Organización focal:

Fundación Peruana para la Conservación de la Naturaleza (ProNaturaleza). Es una organización sin fines de lucro fundada en el año 1984, cuya misión es contribuir a la conservación de la biodiversidad a través del apoyo a la gestión de áreas protegidas y áreas prioritarias para la conservación, la realización de acciones que promuevan el desarrollo sostenible en estas áreas y la promoción de una cultura ambiental de

conservación. Desde su creación, viene desarrollando proyectos que promuevan la conservación y el desarrollo sostenible en la RNPS, mediante asistencia financiera y asesoría técnica a la población en el manejo sostenible de recursos naturales.

Grupo meta:

El grupo meta de esta EXPI está conformado por cuatro organizaciones de base de la RNPS, cuya creación fue promovida por la Jrnps y ProNaturaleza con el fin de organizar y apoyar a sus integrantes en el uso sostenible de los recursos de la Reserva –de los cuales depende su subsistencia– mediante el desarrollo de actividades de manejo y protección en sus respectivos ámbitos. Estas organizaciones se encuentran formalmente constituidas, cuentan con estatutos, reglamentos y están oficialmente reconocidas por la Jrnps.

Comité de Manejo de Palmeras (Comapa) de la comunidad Veinte de Enero. Esta organización fue creada en el año 1995 y la integran veintiséis pobladores que se dedican al manejo y comercialización de frutos de aguaje y de palmito, que se encuentra regido por un reglamento aprobado por las comunidades y Jrnps. También desarrollan actividades ecoturísticas, formando parte activa del consorcio Rumbo al Dorado.

Organización de Manejo de Recursos Naturales (Ormarena). Los integrantes de estas organizaciones se dedican principalmente al manejo de recursos como palmeras, peces ornamentales, quelonios acuáticos y fauna; también se dedican a la pesca, avicultura, elaboración de artesanías y recientemente al ecoturismo. Las Ormarena de las comunidades Yarina,

Buenos Aires y Arequipa, la integran nueve, doce y catorce socios respectivamente.

En estas comunidades las principales actividades están condicionadas a los ciclos hidrológicos (creciente y vaciante) de los ríos Yanayacu y Pucate y sus productos se destinan fundamentalmente al autoconsumo. Durante la creciente, la actividad más intensiva es la caza; otra actividad realizada es la extracción de palmito de huasá (chonta), frutos de aguaje y peces, mientras que durante la vaciante se realizan actividades agrícolas y crianza de animales menores. Recientemente, el ecoturismo se ha constituido en una actividad de importancia económica para estas comunidades, beneficiándolas directa e indirectamente.

3.c.) Fortalecimiento de capacidades.

Las actividades de fortalecimiento se orientaron a trabajar capacidades técnicas y de gestión, de manera simultánea y progresiva.

Capacitación:

- Charlas de concientización y sensibilización a la población sobre la oportunidad que representaba el manejo de la yarina.
- Aplicación de valor agregado a las semillas de yarina mediante el tallado para la elaboración de artesanías: manejo de herramientas para tallado; tallado y burilado de piezas sencillas; tallado de artesanías con el uso de una semilla; tallado de artesanías con el uso de dos o más semillas y otros materiales accesorios.
- Principios de gestión empresarial rural.
- Gestión empresarial: organización, planificación y costos; almacén y

control de existencias; mercadeo y registro de cuentas.

Asistencia técnica:

- Realización del inventario en los rodales de yarina (con la empresa Amazon Ivory).
- Estimación y proyección de volúmenes y rendimiento comercial promedio.

Acompañamiento:

- Elaboración de los planes de manejo de rodales naturales de yarina con fines de aprovechamiento de semillas.

c.4.) Etapas de la intervención. El desarrollo de esta EXPI comprende tres etapas:

- 1. Etapa. Elaboración de planes de manejo (2003-2004).** En esta EXPI a diferencia de otras, los pobladores estaban familiarizados con actividades de conservación como el control y vigilancia de la cuenca Yanayacu Pucate y el manejo de recursos como huasaí, aguaje y taricaya en base a planes de manejo, en los que habían sido asesorados por ProNaturaleza. En ese sentido, el objetivo en esta etapa fue apoyar el proceso de elaboración de los planes de manejo de los yarinales de cada comunidad y la organización de los pobladores para la comercialización de semillas de yarina.

El inventario de los yarinales, iniciado en el año 2003, contó con la asistencia técnica y financiera de ProNaturaleza y Amazon Ivory (como parte del acuerdo establecido entre la empresa y las organizaciones) y la participación de los pobladores; en el año 2004, el PFB apoyó su culminación. Asimismo, el PFB acompañó en el proceso de elaboración de los planes de manejo de los yarinales. En el inventario se había establecido el potencial productivo real de la zona, con el que se proyectaron los volúmenes a obtener y el rendimiento comercial promedio.

En coordinación con ProNaturaleza y Amazon Ivory, y atendiendo un pedido del grupo meta, se realizaron capacitaciones para agregar valor a las semillas de yarina mediante la elaboración de artesanías, siendo capacitados por artesanos talladores de piedra de Huamanga.

2. Etapa. Aprobación e implementación de los planes de manejo (2005-2006).

Concluidos los planes de manejo en el año 2005, éstos fueron presentados al Inrena para solicitar el permiso respectivo. Nuevamente, se dio el caso que Inrena no contaba con los términos de referencia para el aprovechamiento de yarinales, por lo que el PFB brindó asesoría en el proceso de adecuación de formatos para poder disponer de dichos términos.

Aunque en los planes de manejo se había priorizado a las semillas de yarina sin transformar como producto principal, previamente se había considerado implementar un plan de producción de artesanías de yarina, actividad que antes no se había desarrollado en la RNPS. De esta manera, el PFB en coordinación con ProNaturaleza apoyó a las Ormarena de Arequipa y Yarina –que no disponían de ambiente apropiado para trabajar– en la construcción de dos casas talleres en la modalidad de contrapartida (50-50): el PFB proveyó materiales de ferretería y las Ormarena, materiales de construcción de la zona y mano de obra. También se dotó a las cuatro organizaciones, de un equipo completo para el tallado de semillas, continuándose con la capacitación en elaboración de artesanías y el entrenamiento en estrategias de comercialización.

Para apoyar la comercialización de semillas de yarina, se elaboró un estudio sobre cadenas productivas, basado en la información de los planes de manejo y en información proveída por Amazon Ivory. En este estudio se identificó a las empresas demandantes de semillas a nivel regional y nacional y se proyectó el

valor de la producción local estimada. En octubre de 2005, se estableció el Convenio de Conformación de la Cadena Productiva de Yarina de Loreto, a través del cual se regularizaría el comercio de yarina manejada y los acuerdos de compra-venta entre las organizaciones de base y las empresas de la región. Los garantes del convenio y facilitadores de la cadena producida serían la Dirección Regional Agraria de Loreto, la Oficina de Promoción Empresarial de Prompex, a ProNaturaleza y el PFB.

En el marco del convenio, el Comapa y las tres Ormarena de las comunidades involucradas en la EXPI, firmaron un compromiso de venta de pepas de yarina con Amazon Ivory. Este compromiso tenía como objetivo formalizar la aplicación de precios justos y de estándares de evaluación de calidad, y el apoyo al fortalecimiento empresarial de los proveedores. En él también se establecieron los volúmenes de semilla que periódicamente cada comunidad proveería a la empresa.

Los planes de manejo de las cuatro comunidades fueron aprobados a fines del año 2005. Para sensibilizar a la población sobre la oportunidad que representaba el manejo de yarinales, se elaboraron versiones populares de los planes de manejo y se socializaron en talleres comunales, al igual que los compromisos de venta. Sin embargo, hubo rezagos en la ejecución del primer plan operativo y la primera venta acordada para el año 2005 recién se concretó en el año 2006, pero cubriendo menos del 10% de lo acordado. Ello se debió a varios factores: pese al compromiso formal y motivación de los

pobladores, el aprovechamiento no se había realizado según lo cronogramado; las comunidades no habían evaluado lo que implicaba proveer periódicamente determinados volúmenes de semilla en términos de tiempo y mano de obra. Ello, unido a la falta de costumbre en actividades de recolección, falta de experiencia en la selección de semillas, falta de interés y desconfianza en el pago, determinó la escasa participación de pobladores en el cumplimiento del compromiso, que perjudicó el movimiento comercial de la empresa por incumplimiento de sus pedidos internacionales, optando entonces por cancelar el acuerdo con el grupo meta.

Ante esta situación, a fines del año 2006 el PFB consideró necesario reforzar las capacidades en gestión empresarial de las comunidades, que hasta ese entonces desconocían la seriedad de un compromiso formal de compra-venta y el efecto negativo que produce su incumplimiento.

3. Etapa. Aprendiendo de la experiencia (2007-...). Si bien el aprovechamiento de semillas de yarina estuvo detenido debido a que la comercialización de semillas estuvo congelada, ha sido factible capitalizar lo aprendido en la experiencia y hacerse extensivo a otras actividades. Además, ProNaturaleza impulsó en el año 2007 la renovación del Convenio de las Cadenas Productivas de Yarina-Tagua, en el que participaron las organizaciones de base involucradas en la EXPI, Promperú, las empresas Marfil del Amazonas y Amazon Ivory; ésta última empresa reactivó su comercialización a finales del año 2007, lo cual augura nuevos pedidos de semilla.

De otro lado, la comercialización de artesanías de yarina siguió un curso más dinámico, que incluyó el adiestramiento de los artesanos locales, el mejoramiento de la calidad de sus tallados y la venta de artesanías a los turistas que visitan la RNPS, en donde son reconocidos como artesanos especializados en yarina. Dos artesanos además, han capacitado a pobladores de otra comunidad (Manco Cápac) en tallado de semillas, lo cual denota el nivel de especialización logrado por algunos pobladores; también están elaborando discos de yarina que son vendidos a una empresa que los utiliza como insumos para elaboración de *bijoutería*. Si bien esta actividad no asegura ingresos económicos altos como la comercialización de semillas, se ha integrado al circuito ecoturístico de la RNPS.

Lo desarrollado y acontecido en las dos primeras etapas ha permitido al grupo meta conocer la rentabilidad de esta actividad, reconocer las consecuencias del incumplimiento y de la irresponsabilidad en el campo de los negocios. Asimismo, han ganado experiencia en aspectos organizativos, en la aplicación de criterios técnico-productivos para determinar su capacidad real de producción y decidir la magnitud de los compromisos a contraer. También manejan más herramientas y conocimientos para evaluar las alternativas que presenta el manejo integral del bosque para la conservación y la generación de ingresos. El PFB ha elaborado un plan de negocios para contribuir con ese propósito.

Si bien el grupo meta considera que ahora dispone de una alternativa

adicional para generar ingresos, es necesaria una mayor iniciativa y emprendimiento para negociar y establecer relaciones comerciales de manera autónoma y mantener presencia en el mercado. Ello implicaría también contar con el equipamiento adecuado y perfeccionar los acabados, pero sobre todo, mantener un adecuado nivel de gestión organizacional y empresarial.

d) Manejo de bosques con fines de producción de madera en la cuenca alta del río Momón (EXPI 4).

La cuenca del río Momón ocupa un área de aproximadamente 144,099.68 hectáreas conformadas en su mayoría por bosques de producción forestal que albergan a comunidades nativas y campesinas, asociaciones agropecuarias, predios privados y centros poblados. Por su cercanía a la ciudad de Iquitos, esta cuenca es desde hace más de veinte años una de las principales abastecedoras de madera de las especies cumala y lupuna, que son las que registran los mayores volúmenes de exportación de la industria maderera local; también abastece madera para carbón y leña.

El aprovechamiento de los bosques de la cuenca del Momón, tradicionalmente se ha realizado de manera desorganizada, intensiva, informal, al margen de la ley y por lo general, mediante el sistema de habilitación, en condiciones de desventaja de los extractores frente a los intermediarios habilitadores, afectando a los bosques residuales ya descremados por efecto de las extracciones comerciales y sin significar necesariamente una mejora de la situación socioeconómica de la población de la cuenca dedicada a esta actividad.

La consiguiente disminución de especies maderables y el ordenamiento forestal contemplado en el nuevo marco legal, generó en los extractores la necesidad de regularizar su acceso legal al bosque y formalizar sus actividades madereras, para ello tenían la alternativa de constituirse en administradores de los bosques locales de la cuenca, para lo que debían realizar las gestiones respectivas para la obtención de la autorización correspondiente por parte del Inrena. Para ello, contaban con el apoyo de la ONG Asociación por la Amazonía (APA), la cual venía ejecutando un proyecto que tenía como uno de sus objetivos, fortalecer capacidades para que diez comunidades de la cuenca del Momón cuenten con planes de manejo de productos forestales maderables o no maderables. Dicho objetivo, era afín al del presente componente, constituyéndose APA en una de las organizaciones focales del Proyecto.

d.1.) Objetivo. Fortalecer las capacidades técnicas y de gestión de los extractores de la cuenca alta del río Momón, para la aplicación de prácticas adecuadas de manejo de productos forestales maderables y promover la sostenibilidad y rentabilidad de la actividad forestal.

d.2) Actores. Esta EXPI, se trabajó con dos organizaciones focales, debido a que la primera, finalizó su participación en el cuarto año.

Organización Focal:

Asociación por la Amazonía (APA). Es una asociación civil sin fines de lucro cuya finalidad es contribuir a la disminución de la pobreza en la Amazonía peruana mediante: el desarrollo y la aplicación de técnicas de manejo sostenible de recursos naturales; la formulación e implementación

de proyectos de desarrollo e investigación aplicada; y, la realización de gestiones pertinentes ante las instituciones públicas y privadas.

APA venía desarrollando en la cuenca del río Momón un proyecto financiado por la Unión Europea a través de la organización Agro Acción Alemana denominado Fortalecimiento de Capacidades Locales en el Manejo de Recursos Naturales para la Seguridad Alimentaria en la Cuenca del río Momón, cuya ejecución empezó en el año 2002 y finalizó en el año 2005, por lo que APA finalizó también su participación en la EXPI. Desde el año 2006, la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre (Atffs) de Iquitos, como órgano desconcentrado de la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre, encargado de velar por el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales mediante la regulación, supervisión y participación de los actores del sector forestal, se constituyó en la nueva organización focal de esta EXPI.

Grupo meta:

El grupo meta original de esta EXPI estuvo conformado por los extractores forestales de ocho centro poblados de la cuenca alta del río Momón: Almirante Guise, Flor de Agosto, Maynas, Nueva York, Puerto Alegre, San Luis de Vista Alegre, Sargento Lores y Unión Familiar. En agosto de 2007, el grupo meta original se constituyó formalmente en la Asociación civil de derecho privado “Comité de Gestión del Bosque de la Cuenca del río Momón”, reconocido por el Inrena.

En relación al proyecto que APA ejecutaba en la cuenca, los pobladores de estos ocho centros poblados, ubicados en el distrito de Punchana, estaban organizados en la Asociación de productores forestales,

agrícolas y pecuarios de la zona alta del río Momón. Entre las principales actividades económicas de esta zona se tienen la agricultura de autoconsumo y actividades extractivas como pesca, caza, recolección y extracción forestal, siendo esta última la principal fuente de ingresos monetarios.

d.3.) Fortalecimiento de capacidades.

Contempló fundamentalmente aspectos de gestión administrativa y legal y aspectos técnicos del aprovechamiento forestal.

Capacitación:

- Sensibilización sobre la importancia del manejo adecuado de recursos forestales.
- Elaboración de planes de manejo forestal: diseño y ejecución de inventarios forestales; aplicación de sistemas de información geográfica.
- Silvicultura de bosques tropicales, reforestación, manejo de regeneración natural.
- Inducción en certificación forestal voluntaria.
- Tala dirigida y tecnologías de aprovechamiento forestal de bajo impacto.
- Uso apropiado de maquinaria intermedia de aprovechamiento forestal.
- Técnicas de cubicación de madera rolliza: uso de la regla Smalian y la regla Doyle.
- Fortalecimiento legal y administrativo para el manejo forestal: aplicación de formatos (listas de trozas y guías de transporte forestal), pago de derechos de aprovechamiento, tipología de infracciones a la ley forestal y su reglamento, manejo del contrato de aprovechamiento y resolución administrativa, comercialización de madera.
- Elaboración de mapas e información cartográfica.

- Gestión empresarial: la empresa y los valores, mercado y producto, precios y ventas, comunicación y gestión, plan de negocios.

Asesoría:

- Gestiones para el establecimiento y la administración de bosques locales.
- Fortalecimiento en funciones, derechos y obligaciones en la administración de bosques locales.
- Gestiones para el establecimiento del Comité de gestión de bosques de la cuenca.

Asistencia técnica:

- Aplicación de técnicas de manejo forestal.
- Elaboración de un sistema de monitoreo y evaluación del aprovechamiento forestal.
- Evaluación participativa de los avances de la EXPI.

Asistencia económica:

- Provisión de equipo de aprovechamiento (motosierras y winche autodesplazable).

Acompañamiento:

- Tramitación de gestiones ante instituciones del sector y autoridades locales.
- Implementación de los planes de manejo.

d.4.) Etapas de la intervención. Las etapas de trabajo de la EXPI muestran el progresivo fortalecimiento ganado a través del desarrollo de la intervención:

1. Etapa. Regularización del acceso al bosque (2003-2004). En el marco del proyecto que APA venía ejecutando en Momón y ante la necesidad de los extractores de formalizar sus actividades forestales según lo estipulado en el nuevo marco legal, APA, conjuntamente con el PFB desarrollaron un programa de

visitas a la cuenca del Momón en las que realizaron acciones de sensibilización e información dirigida a los extractores forestales sobre la necesidad de efectuar un buen manejo forestal y sobre las formas legales de acceso al bosque. En tal sentido, el objetivo de la primera etapa consistió en apoyar las gestiones de las comunidades integrantes del grupo meta para acceder legalmente a los recursos del bosque.

De las alternativas para acceder legalmente al bosque (concesiones forestales, permisos forestales, plantaciones forestales y bosques locales), la administración de bosques locales eran la afín a los extractores de la cuenca. En asambleas comunales, los extractores discutieron el uso futuro de los bosques y decidieron optar por los bosques locales. APA, contando con el acompañamiento, capacitación y asesoría del PFB, los apoyó en las gestiones pertinentes como:

- Realización de los inventarios forestales.
- Elaboración de expedientes técnicos para solicitar a Inrena la administración de bosques locales.
- Obtención del reconocimiento de las autoridades y poblados de la cuenca ante el gobierno local y la subprefectura de la jurisdicción correspondiente.
- Organización de los extractores para la conducción de planes de manejo.
- Elaboración de los planes de manejo forestal de las ocho comunidades.

El PFB realizó asimismo, capacitaciones en conducción de planes de manejo, silvicultura de bosques tropicales y certificación forestal voluntaria.

Concluidos los planes de manejo en el año 2004, fueron presentados al Inrena y aprobados ese mismo año, en que también se firmó el contrato de administración de bosques locales. APA y el PFB asesoraron a los representantes comunales en el desempeño de sus funciones; sin embargo, se presentaron deficiencias en la administración de bosques de algunas comunidades. Ante esta situación, el PFB en coordinación con el Gorel, Inrena y SNV, realizó una reunión informativa sobre:

- Las competencias de la administración de un bosque local.
- El potencial que en el nuevo marco legal tenía la cuenca del río Momón como área de planificación y gestión del manejo forestal sostenible a nivel de la cuenca.
- La posibilidad de conformar un comité de gestión de bosques en la cuenca, cuyo accionar contribuiría a: cautelar que el aprovechamiento de recursos forestales se realice conforme a ley, coordinar actividades de mantenimiento y vigilancia en el bosque, educar y capacitar a los usuarios de los bosques, desarrollar actividades de supervisión y control forestal, entre otros.
- La necesidad de integrar en la gestión del bosque a los gobiernos locales, centros poblados, comunidades nativas y campesinas e instituciones con presencia en el área.

Las implicancias de esta alternativa generaron expectativas entre los extractores por conformar un comité de bosques, que requería ser reconocido por el Inrena.

2. Etapa. Fortalecimiento para el manejo y control forestal (2005-2006).

A inicios del año 2005, 43 extractores pertenecientes a los bosques locales tomaron la decisión de conformar el comité de gestión de bosques de la cuenca y el PFB acompañó y asesoró a los socios en las gestiones correspondientes, en la implementación de sus planes de manejo y en el desempeño de funciones, derechos y obligaciones que deberían cumplir como comité. Paralelamente, se desarrollaron actividades de capacitación en aprovechamiento forestal de bajo impacto.

En el año 2005, finalizó la participación de APA en la EXPI y desde el año 2006 la Attfs de Iquitos se constituyó en la nueva OF. Inicialmente, las coordinaciones entre la nueva OF y el grupo meta no fueron del todo fluidas debido a que la aplicación de procedimientos y el ejercicio de funciones por parte de la Attfs no concordaban totalmente con lo establecido en la nueva ley. El cambio de funcionarios en esta institución, permitió superar esta situación.

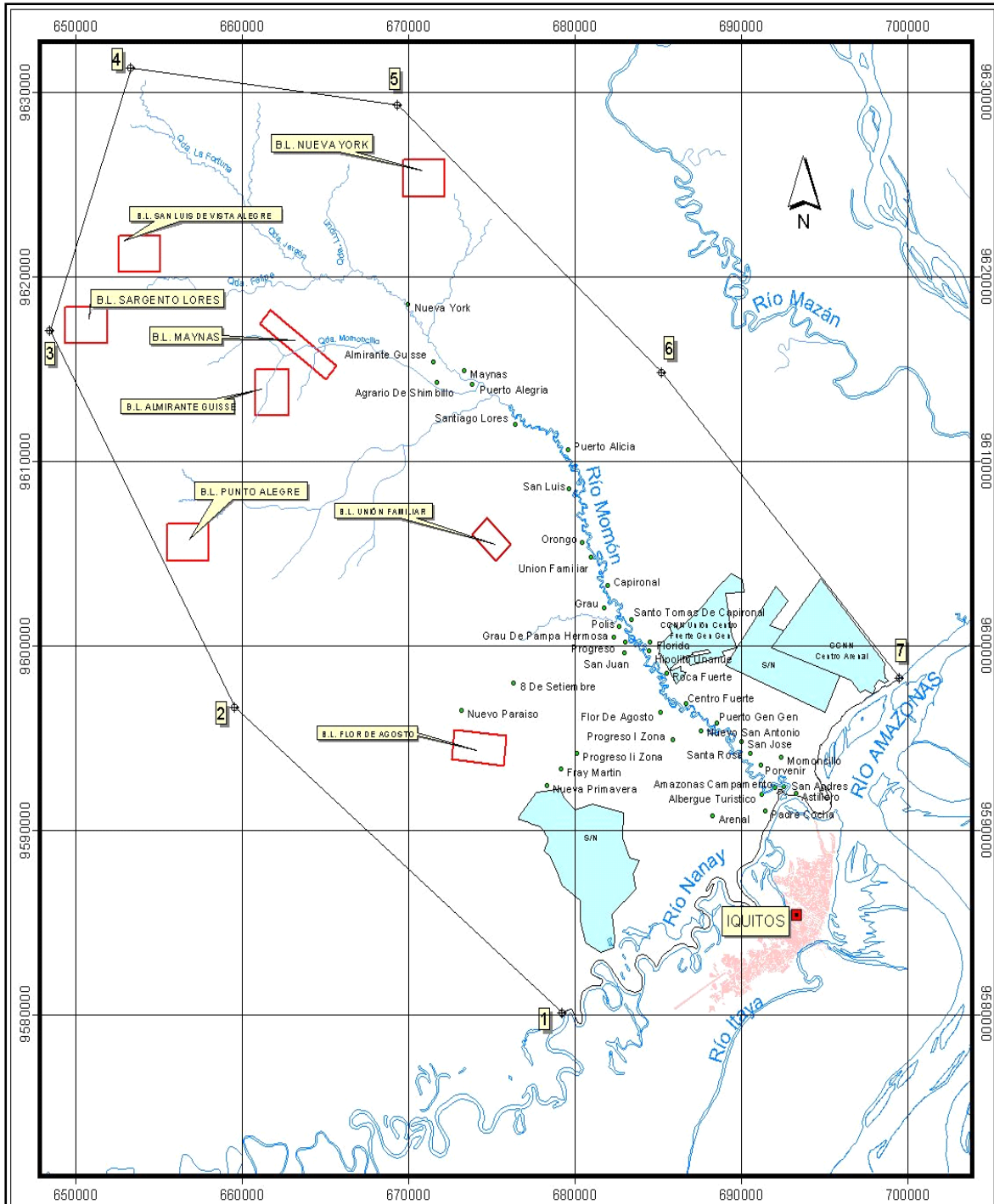
Como parte de sus funciones, la Attfs de Iquitos realizó una inspección técnica del aprovechamiento forestal en la cuenca y halló irregularidades como: aprovechamiento en áreas no autorizadas, no aplicación de tratamientos silviculturales o de reposición en las áreas autorizadas e incoherencia en la ubicación de las áreas autorizadas señaladas en el plan de manejo. Más que una falta, estos hechos dejaron entrever que los extractores requerían mayor fortalecimiento y conocimientos en un tema nuevo para ellos como era el manejo forestal. Los

extractores, sin embargo, asumieron su responsabilidad ante la sanción correspondiente y se comprometieron formalmente a regularizar sus actividades en los próximos aprovechamientos. En este punto, el PFB coordinó más estrechamente con el GM y lo apoyó en su propósito mediante asesoría y desarrollo de módulos de capacitación acorde a sus solicitudes y necesidades; los módulos abordaron las técnicas de manejo forestal y las gestiones administrativas para el manejo y la comercialización de madera;

también apoyó proveyendo maquinaria y equipo para el aprovechamiento.

Además de eso, con la finalidad de contar con una herramienta que facilite el monitoreo y la evaluación del aprovechamiento de los bosques locales por parte de las entidades responsables de la supervisión y control (Comité y Atffs), el PFB desarrolló talleres participativos para formular un sistema de monitoreo y evaluación, cuya institucionalización en el mediano plazo contribuiría a mejorar la labor de control.

UNIDAD DE GESTIÓN DE BOSQUE DE LA CUENCA DEL RÍO MOMÓN, CON CENTROS POBLADOS Y BOSQUES LOCALES.



3. Etapa. Reconocimiento del Comité de gestión de bosques (2007). A principios del año 2007, los ocho bosques locales organizados para conformar el comité de gestión, obtuvieron el reconocimiento del Inrena como el Comité de Gestión de Bosques de la Cuenca del Río Momón (Cgcbm), que es el primer comité de esa naturaleza que se constituye en la región Loreto. El proceso de formalización de su acceso al bosque a través de la administración de bosques locales, la elaboración e implementación de planes de manejo, las gestiones para conformar el comité, la elaboración de documentos de gestión interna, la definición participativa de su visión, misión y funciones, entre otros procesos, han fortalecido su accionar y su nivel de autonomía y gestión institucional, que no se remite sólo a bosques locales, sino a toda la cuenca como una unidad de gestión.

Gracias a la experiencia adquirida, los integrantes del Comité estuvieron en capacidad de asesorar a otras comunidades de la cuenca para que accedan legalmente al bosque a través de la administración de bosques locales. De esta manera, actualmente el Comité está conformado por trece bosques locales, habiendo ganado además reconocimiento y empoderamiento en la cuenca. El PFB por su parte, elaboró un plan de negocios con el objetivo de contribuir al mejor uso de los recursos del bosque y a la generación de oportunidades de inversión y empleo local.

Los efectos del accionar del Comité en prevención, control y vigilancia se

reflejan, según la percepción de los actores, en la disminución de la tala ilegal y en la creciente mejora de la aplicación de técnicas de manejo. Afirman también, que trabajar en el marco de la ley les ha posibilitado mejores precios para la madera que comercializan. El trabajo del Comité denota ahora un mayor sentido de autonomía y de planificación del manejo y del aprovechamiento forestal y su agenda contempla el tratamiento de problemas que enfrenta la cuenca y líneas estratégicas para promover su desarrollo sostenible. El Comité tiene también un mayor nivel de coordinación e interacción con las instituciones locales y participa activamente en el proceso de presupuesto participativo del municipio de Punchana.

3.4.3.3. Gestión de cambios.

En este componente más que en otros, la doble dirección del concepto “aprender haciendo” fue directamente tangible en las OF, en los GM y en el PFB. La puesta en práctica del abordaje del manejo integral y sostenible del bosque, constituyó un reto que implicaba alcanzar metas de conservación y desarrollo delimitadas teóricamente, pero sin un conocimiento pleno de la ruta para avanzar hacia ellas. Con los conocimientos dados por la teoría y la experiencia, se definieron las rutas que se consideraron más pertinentes, pero que debieron estar en continua revisión a fin de gestionar de la mejor manera posible los ajustes necesarios (cambios) a las estrategias empleadas.

a) Situación inicial: aprendizaje.

Identificadas las experiencias a desarrollar, fue preciso conocer la base de recursos a manejar y comprender el porqué de su

estado, ello implicaba tanto los recursos naturales como los humanos. En cierto modo, para el caso de recursos naturales se contaba con metodologías convencionales y directas (inventarios, cartografía, etc.), mientras que para recursos humanos se aplicaron diagnósticos rápidos, evaluación rápida, encuestas socioculturales, reuniones comunales, según cada caso.

La dirección e intensidad a aplicar en los procesos de cambio de cada EXPI, se determinó según el estado inicial de las variables implicadas en el manejo de los recursos:

Aprovechamiento de recursos naturales:

La explotación de los recursos naturales se daba de manera intensiva, sin control y al margen de la ley. A excepción de la EXPI 3, los pobladores no eran conscientes de la necesidad del cuidado medioambiental, ni conocían técnicas adecuadas de manejo de recursos naturales (EXPI 2 y 4) o información de usos alternativos (EXPI 1 y 3); tampoco eran conscientes que el daño ambiental causado tenía un impacto negativo en su calidad de vida y en la disponibilidad de recursos del bosque en que basaban sus ingresos económicos.

Conocimientos del marco de la actividad:

El nivel de conocimientos sobre las condiciones y características del entorno de la actividad (técnicas, marco legal, mercado, potencial, impactos) de la EXPI era limitado en unos casos (EXPI 2 y 4) y desconocido en otros (EXPI 1 y 3). Ello determinó en alguna medida el mayor o menor nivel de involucramiento posterior, por cuanto se priorizaron los beneficios “reales” (conocidos) sobre los “probables” (desconocidos).

Organización para el aprovechamiento:

No se observaba un trabajo organizado continuo en las actividades generadoras de ingresos, la organización era débil, coyuntural y tendiente al individualismo. El trabajo colectivo no estaba sólidamente arraigado. A nivel de organizaciones, no había una clara definición de roles entre sus miembros, lo que limitaba su nivel de incidencia y reconocimiento local (EXPI 2). El no manejar información de mercado ni fundamentos comerciales los ponía en situación de desventaja frente a intermediarios. La comunicación no era fluida en varios casos.

Interacción organizacional o institucional alrededor del recurso:

La interacción de los GM se daba principalmente con las OF por los antecedentes de trabajo conjunto, pero en general la interacción de los GM con instituciones públicas era limitada, por consiguiente había un amplio desconocimiento de las gestiones requeridas para regularizar las actividades de las EXPI, como tramitación de solicitudes de aprovechamiento. La interacción de los GM con los pobladores de la comunidad era más bien limitada a actividades puntuales.

Relaciones comerciales:

La situación de los GM de las EXPI 2 y 4 en las relaciones que establecían era desventajosa. La informalidad del aprovechamiento, la falta de un mercado seguro y el bajo o nulo manejo de información de mercado derivaban en una poca capacidad de negociación y a ser precio-aceptante ante los intermediarios o las empresas. En el caso de la EXPI 1, la comunidad no era compensada por el uso de sus recursos ecoturísticos que hacía una agencia.

Nivel de ingresos por aprovechamiento de recursos:

Para el caso de las EXPI 2 y 4 que venían realizando las actividades con anterioridad, los ingresos provenientes de sus actividades económicas eran bajos, pues los precios solían ser fijados por lo intermediarios y eran inequitativos. El aprovechamiento desorganizado, la falta de registro de información contable básica, no permitía conocer los niveles de producción, impidiendo fijar precios, estimar ingresos y ganancias; el trabajar de manera informal o al margen de la ley, era otro factor que determinaba aceptar el precio del intermediario.

Proyecciones de la actividad:

Las proyecciones de la actividad no llegaban más allá de la campaña o época de cosecha siguiente. Ante la alternativa dada por el PFB y la OF, las proyecciones fueron positivas y generó expectativas iniciales, sobre todo en aquellas actividades vinculadas a las fuentes tradicionales de ingresos (EXPI 2 y 4) porque repercutía directamente en una necesidad sentida. Actividades nuevas y desconocidas como el ecoturismo y el manejo de yarina, inspiraba además escepticismo y desconfianza.

Al inicio de las experiencias había un predominio de debilidades sobre fortalezas, que involucraban aspectos ambientales, económicos y sociales del manejo de recursos. Las actividades de fortalecimiento a realizar, además de capacidades, buscaron trabajar nuevas actitudes, habilidades, conocimientos, intereses, motivaciones, valores, de modo que el aprendizaje resultante permitiera conocer y comprender mejor la realidad, y mediante técnicas, mecanismos y procedimientos,

impulse cambios en las conductas y prácticas.

b) Situación intermedia: desempeño.

La secuencia del fortalecimiento no fue lineal, pues se trabajó más de un aspecto simultáneamente y fueron complementándose en distintas modalidades durante el desempeño de las actividades.

Fortalecimiento:

Las cuatro modalidades de fortalecimiento empleadas (capacitación, asesoría, asistencia técnica y económica, y acompañamiento) fueron complementarias entre sí. El objetivo de promover cambios en el desempeño a partir de un proceso de aprendizaje requería asegurar un nivel de entendimiento, más aun si no había experiencia previa; por eso hubo un acompañamiento cercano a los GM, que debían también incursionar en distintos ámbitos, dimensiones y niveles, que requerían nuevos comportamientos, decisiones y prácticas organizacionales. La asistencia económica que se brindó para realizar acciones desencadenantes que cimienten una base de apoyo, no implicó un enfoque asistencial, pero sí la necesidad de apoyar el logro de resultados.

Participación:

La participación que el PFB buscó promover no se limitó a asegurar la presencia de los pobladores en las actividades conjuntas, como elaboración de inventarios por ejemplo; sus capacidades y conocimientos del lugar fueron valiosos en la definición y ejecución de actividades. Si bien el número de pobladores que participaron no fue siempre creciente (EXPI 1 y 3), sí lo fue su nivel de ingerencia en la toma de decisiones y en la gestión de

recursos, aunque no siempre en la medida esperada.

Las expectativas que daba el inicio de las EXPI generó entusiasmo y amplia presencia de la población, pero no siempre fue continua. En tanto las metas a alcanzar implicaran cambios de conductas individuales y organizacionales, se percibió una natural resistencia al cambio, a romper un esquema tradicional por algo que resultaba nuevo, desconocido e incierto (EXPI 1), generando escepticismo, desconfianza y falta de interés, más aun porque los resultados no eran inmediatos ni “concretos” en términos de ingresos económicos (EXPI 1) o porque antes no se había trabajado en ese recurso (EXPI 3). En el caso de las EXPI 2 y 4, en que se fortalecía el aprovechamiento de recursos cuya incidencia en los ingresos era conocida, la participación fue más decidida. Con los resultados obtenidos, las personas son menos escépticas y más conscientes del impacto positivo del manejo de recursos en la conservación y en la generación de ingresos.

Trabajo colectivo:

El desempeño de las actividades conducidas en las EXPI no fue tratado necesariamente como trabajo colectivo por los GM. Una forma de impulsarlo en la EXPI 1 fue a través del desarrollo de actividades relacionadas a sus fuentes de ingresos, pues el tiempo destinado al trabajo se “sacrificaba” al destinarlo a la EXPI. Otra forma de impulsarlo fue mediante asambleas comunales, socialización de acuerdos y de planes de manejo para mantener informada a la población.

Interacción institucional:

La interacción institucional brindó un fortalecimiento recíproco, pues no se limitó sólo a la realización de gestiones o cumplimiento de requisitos, sino también a resolver vacíos de gestión, tal es el caso del Inrena que debió abordar situaciones “nuevas” en la práctica, pero contempladas en la ley, como los términos de referencia para ecoturismo en comunidades, manejo de rodales de camu camu en bosques locales, manejo de yarina en áreas naturales protegidas o la conformación de un comité de gestión de bosques. En ese sentido, la interacción contribuyó a mejorar las prácticas de la gestión institucional y a fortalecer sus vínculos con las comunidades.

En relación a la interacción con empresas, la realización de negociaciones comerciales o la búsqueda de mercado, la interacción ha sido mínima.

Los cambios en las prácticas fueron resultado del cambio de enfoques inclusive en el PFB. En más de un caso, el trabajo directo con las OF no permitía una retroalimentación oportuna y se precisó trabajar más cercanamente con los GM, sobre todo en aquellos casos que no había fluidez en las comunicaciones.

c) Situación actual: condición.

Ha sido toda una conjunción de factores, aprendizajes, enfoques y acciones las que han dado lugar a las condiciones actuales del estatus de conservación de los recursos del bosque y de las características socioeconómicas de los pobladores de las comunidades involucradas en las EXPI. Si bien en los siguientes ítems se aprecian variables correspondientes a las dimensiones ambiental, económica y social

del manejo forestal, hay muchos aspectos que pueden ser perfectibles.

Manejo de recursos naturales:

El proceso de elaboración de inventarios y de planes de manejo, así como la implementación de los mismos, demandaron la planificación de actividades que suponía un nivel aceptable de organización comunal y la aplicación de técnicas de manejo. Asumiendo que el manejo forestal se realiza dentro del bosque y fuera de él, éste no ha estado limitado al aprovechamiento propiamente dicho, pues involucró la organización de actividades de control y vigilancia de recursos (EXPI 1, 2 y 4), el fortalecimiento de capacidades de planificación y gestión del manejo, gestiones con instituciones locales y negociaciones con empresas o intermediarios. En la EXPI 3, se integró un recurso más a las actividades de manejo y se trabajó en aplicación de valor agregado.

Conservación de recursos naturales:

Los aprendizajes y las acciones desarrolladas en las EXPIs para el manejo de recursos del bosque, han permitido generar ingresos sin depredar los recursos naturales, lo que permite reconocer el efecto positivo de las prácticas de conservación medioambiental en los medios de vida, demostrando también que con un buen manejo forestal, la conservación y el incremento de ingresos pueden ir de la mano. En la EXPI 1, hay mayor conciencia que los efectos de la conservación del bosque comunal van más allá de éste: contribuye a mantener los atractivos turísticos, a asegurar la provisión de insumos y a asegurar el ejercicio de sus derechos territoriales. En la EXPI 2, se detuvo el decrecimiento de rodales de camu camu y hubo un repoblamiento de peces en las cochas; de ser simples extractores de recursos, los pobladores son ahora vigilantes

de la conservación de sus recursos. En la EXPI 3 se cayó en cuenta que es posible el manejo integral del bosque, mientras que en la EXPI 4 se reconoce la importancia de manejar adecuadamente los recursos, que derivó por ejemplo, en el decrecimiento de la tala ilegal.

Trabajo colectivo:

El trabajo colectivo se ha visto fortalecido alrededor de las EXPI, ya no de manera coyuntural, sino planificada, en donde además la comunicación juega un rol muy importante. No obstante, se reconoce que el nivel de presencia en las actividades no es constante ni generalizado, haciendo falta más disciplina. En la EXPI 2, al ser bastante positivos los resultados del trabajo colectivo en términos de ingresos, el número de socios del GM se incrementó notablemente, mientras que en la EXPI 1, ocurrió todo lo contrario ante la falta de resultados “evidentes” en término de incremento de ingresos.

Gestión organizacional:

La gestión organizacional de los GM se ha visto fortalecida con las EXPI. Se ganó un importante espacio al enmarcarse en los términos establecidos por la ley, que les aseguró el ejercicio de sus derechos, les brindó alternativas y les otorgó un nivel de empoderamiento, cuyos beneficios se hacen extensivos a toda la comunidad, en donde son más representativos y van ganando autonomía. El reconocimiento oficial como administradores de bosques locales y comités de gestión de bosques (EXPI 2 y 4), les permite tener incidencia en las instituciones locales. Ello además supone una mejora en aspectos organizativos y en la gestión interna del GM: especialización de roles y funciones, mayor conocimiento del marco legal,

manejo de herramientas de gestión y planificación.

Interacción con organizaciones:

La gestión organizacional fortalecida pone a los GM en mejor posición para interactuar y coordinar con organizaciones y autoridades locales, y para participar en procesos como el presupuesto participativo de los gobiernos locales (EXPI 2 y 4). En la EXPI 1, tanto el GM como la OF tienen una mayor autonomía en las gestiones y más contactos interinstitucionales. En la EXPI 4, el Comité participa en la cogestión de la unidad de gestión de la cuenca del Momón y tiene un mayor nivel de interacción e incidencia ante la Atffs-Iquitos, obteniendo también el apoyo de autoridades. En organizaciones locales como el Inrena se han enriquecido las prácticas organizacionales al observarse que la implementación del marco legal, más allá de lineamientos reglamentarios, requiere un conocimiento *in situ* de los ámbitos en que éstos son aplicados y un nivel de interacción horizontal. Con las EXPI, Inrena también pudo llenar vacíos respecto a gestiones y procedimientos contemplados en la ley, pero que antes no se habían implementado.

Ingresos, precios:

Aunque no se ha llevado un registro contable que permita cuantificar el incremento en el nivel de ingresos, en las cuatro EXPI los pobladores perciben que sus ingresos se han incrementado, ya sea por disponer ahora de alternativas adicionales de generación de ingresos (EXPI 1 y 3) o por tener la posibilidad de fijar y negociar precios y no ser precio-aceptantes (EXPI 2 y 4), al estar trabajando en el marco de la ley respalda sus negociaciones.

Gestión empresarial:

Los GM manejan más herramientas y criterios de gestión empresarial, que los aplican en el manejo de sus ingresos y ganancias, permitiéndoles hacer proyecciones, capitalizarse (EXPI 2) y fortalecer su participación en la cadena productiva. En la EXPI 1, se reconoce que la buena marcha del negocio ecoturístico, en un área como la Amazonía, requiere conocer la oferta y la demanda a fin de ser competitivos. En la EXPI 2 se aprecia una mayor capacidad de determinación de precios y de negociación comercial del GM, en cuyas negociaciones hay menor presencia de intermediarios, lo cual ha contribuido a fortalecer la cadena productiva. Finalmente, en la EXPI 3 se manejan ahora más criterios técnicos productivos para evaluar las oportunidades de negocios. No ha sido el objetivo del PFB convertir en empresarios a los integrantes de los GM, pero estando insertos en una economía de mercado, se encontrarían en situación de desventaja ante otros actores de la cadena productiva, toda vez que no manejarán herramientas ni criterios mínimos de gestión empresarial. El espíritu comercial es un factor que no está suficientemente arraigado en el poblador amazónico; eso lleva a pensar que se requiere un conocimiento más profundo de la forma en que conciben el bienestar y la calidad de vida.

3.4.3.4. Factores influyentes.

Han sido muchos los factores internos y externos que influyeron en el desempeño de las EXPI y en la configuración de su situación al término del Proyecto. Algunos factores debieron aprovecharse y otros sostenerse.

a) Factores propiciadores.

- La implementación de la nueva ley Forestal y de Fauna Silvestre, que exigía la aplicación de planes de manejo en el aprovechamiento forestal.
- El impulso dado al desarrollo del turismo rural comunitario por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que señala la necesidad de desarrollar proyectos piloto que promuevan el desarrollo de las comunidades rurales.
- El apoyo recibido de las instituciones y gobiernos locales.
- La retroalimentación que permitió optimizar el fortalecimiento dirigido a las necesidades de los pobladores.
- La perspectiva de desarrollo comunal infundido en el carácter de las EXPI que sería fortalecido a partir del desarrollo forestal.
- El impulso a la participación comunitaria, para mantener involucrada a la población.
- La existencia de un fondo de fomento, que asistió económicamente a las EXPI en el desarrollo de actividades desencadenantes que las comunidades no estaban en capacidad de financiar, lo cual incentivó su participación.

b) Factores limitantes.

- Predominio inicial de autoempleo extractivo y en algunos casos, dependiente. Percepción desfavorable hacia el manejo forestal respecto a su rentabilidad.

- Vacíos estructurales en la implementación de la ley forestal por parte de las autoridades (p.e. términos de referencia para productos diferentes de la madera)
- Resistencia al cambio, que originó dificultades en la población para ajustarse al trabajo organizado, planificado y regulado, ante la ausencia de una cultura “manejadora” de los recursos naturales y una “natural” resistencia al cambio.
- Poca importancia dada a los compromisos, aun siendo formalmente establecidos y acordados.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad.

- Apertura del actual Gobierno Regional para impulsar el desarrollo forestal de Loreto.
- Concientización y reconocimiento de los pobladores a la importancia del cuidado medioambiental, que afianza el desarrollo de actividades de manejo y conservación, y contribuye a la sostenibilidad ecológica de las EXPI.
- Fortalecimiento del trabajo colectivo y de la participación comunitaria en actividades de manejo forestal.
- Fortalecimiento y mejora de la gestión organizacional y aplicación de principios de planificación con los GM, que ha permitido su apropiación consciente de los procesos.
- Empoderamiento ganado por los GM a partir de su formalización, que propicia el apoyo y reconocimiento de otras instituciones y autoridades locales y les

confiere una mayor capacidad para gestionar sus demandas.

- Progresivo manejo de herramientas de gestión empresarial, que fortalece su participación en la cadena productiva forestal regional.
- Incremento de ingresos, especialmente en la EXPI 2, permite autofinanciar y hacer viable económica y financieramente la actividad.

d) Factores que inciden en la replicabilidad.

- El fortalecimiento de las OF en elaboración e implementación operativa de los planes de manejo, les permite replicar la experiencia en otras comunidades.
- Los GM también han adquirido ese tipo de capacidades y competencias técnicas, constituyéndose en vectores de réplica.
- La disposición de nuevos términos de referencia por parte del Inrena y los conocimientos ganados en la implementación de la ley forestal, facilita gestiones posteriores para la institución y el sector forestal.

3.4.3.5. Perspectivas del área de trabajo.

a) Hipótesis de acción.

El diseño, implementación, monitoreo y retroalimentación de planes demostrativos de manejo integral de bosques a través de experiencias piloto, sustentará la definición de propuestas válidas de conservación y desarrollo que promuevan la inclusión del manejo forestal sostenible en la formulación de

estrategias de planificación del desarrollo regional, propiciando la sostenibilidad y rentabilidad de esta actividad.

El desarrollo de las EXPI implicó un previo proceso de inducción en el Proyecto por parte de las organizaciones focales y grupos meta, y un proceso de diagnóstico de reconocimiento por parte del Proyecto. La inducción buscó poner de relieve la importancia de disponer y aplicar herramientas para manejar los recursos del bosque de manera adecuada y organizada. No obstante, la magnitud de tal importancia no fue asimilada inmediata ni homogéneamente en la medida que el manejo resultaba una actividad relativamente nueva. Ello provee una primera pauta para la definición de propuestas válidas de conservación y desarrollo: la aplicación de planes de manejo es esencial para la sostenibilidad ecológica del recurso, pero no es suficiente para garantizar la conservación del mismo y el desarrollo sostenible; hay detrás toda una organización y una base social de la que depende la efectividad de los planes de manejo.

En la implementación de las EXPI se desarrollaron tres grandes procesos:

1. Articulación y coordinación del trabajo entre el PFB, las OF y los GM.
2. Fortalecimiento de las OF y los GM mediante capacitaciones, asesoría y acompañamiento, no sólo en aspectos técnicos y operativos, sino también con herramientas y equipo, en donde la situación lo ameritaba.

3. Ejecución y retroalimentación de las actividades, en la que se aplicaría lo aprendido.

Estos procesos se desarrollaron casi simultáneamente. En los dos primeros, se trabajó predominantemente aspectos técnicos, mientras que el tercero involucraba abordar aspectos de índole social, cultural, comunal e institucional no previstos inicialmente, lo cual generó rezagos, retrocesos y dilatación de gestiones, cuyo tratamiento ha permitido superar vacíos y obstáculos. En tal sentido, durante el transcurso de la implementación de las EXPI se han podido identificar elementos que deben tenerse presentes en el diseño de propuestas para operativizar el manejo de bosques y potenciar su contribución a la sostenibilidad y rentabilidad de la actividad forestal en distintos escenarios amazónicos y bajo distintas modalidades.

Tales elementos han contribuido de manera agregada a generar procesos de transformación institucional y productiva en las comunidades, y si bien, no siempre es posible tenerlos bajo control, el conocimiento de éstos y su ubicación en la escala y nivel que le compete, han permitido asignar los recursos, las capacidades disponibles y la gestión comunitaria a las actividades clave, que redundan en el mantenimiento de un contexto favorable. La participación y el apoyo de autoridades, instituciones y gobiernos locales, constituyen elementos favorables para reconocer la contribución del desarrollo forestal al desarrollo regional.

b) Resultado esperado.

Organizaciones focales fortalecidas han desarrollado estrategias y experiencias piloto para el manejo sostenible de los bosques en la región.

En relación al resultado esperado, las OF ganaron fortalecimiento y experiencia en la implementación del manejo forestal, al igual que los GM, pues el desarrollo de las EXPI y de las estrategias empleadas, fue una labor compartida entre el PFB, las OF y los GM. El trabajo con cada organización ha permitido conocer de cerca sus fortalezas en el manejo de bosques, siendo los logros de las EXPI, el reflejo del fortalecimiento recibido y el termómetro que mide el grado de interiorización de los aprendizajes y el empoderamiento ganado por los actores.

La capacitación, asesoría, asistencia y acompañamiento a las OF en la aplicación de técnicas de manejo y uso de herramientas de planificación del manejo forestal, ha generado un mejor intercambio con los GM, que ahora toman parte activa en el análisis de alternativas y toma de decisiones sobre los recursos forestales, participando así en la cogestión del manejo de los bosques de sus territorios y responsabilizándose de las actividades que les compete.

c) Factores que contribuyen a validar al manejo integral de bosques como alternativa de conservación y desarrollo regional.

- La concientización de las comunidades en el cuidado del medioambiente.

- El impacto positivo de las actividades de manejo de bosques en la conservación de los recursos y en las fuentes de generación de ingresos.
- Las mejores condiciones de negociación en las cadenas productivas, que se refleja en mejores precios, cuando se trabaja en el marco de la ley.
- La diversificación de fuentes de ingreso, que contribuye a la reducción del riesgo que conlleva depender de una sola actividad.
- El nivel de organización y gestión comunal promovido por el manejo de recursos comunales.

3.4.3.6. Lecciones aprendidas.

- El trabajar con dos o más niveles de organizaciones (en este caso, organizaciones focales y grupos meta) en objetivos comunes, requiere el pleno reconocimiento de las fortalezas y capacidades de éstas y lineamientos claros de trabajo conjunto para facilitar las comunicaciones, evitar desgastes de tiempo y la atomización de esfuerzos. Inicialmente, el planteamiento era dirigir el fortalecimiento a las organizaciones focales, las cuales replicarían y aplicarían lo aprendido en su trabajo con los grupos meta. Esto limitó la ingerencia del PFB y la falta de monitoreo trajo consigo problemas de comunicación y de fluidez en los resultados, por eso, más de una vez el PFB se vio en la necesidad de trabajar directamente con los grupos meta.
- La definición de contrapartidas y de reglas claras de juego desde el inicio de una interacción o trabajo conjunto, evita falsas expectativas, decepciones y

desconfianza, más aun cuando las estrategias de intervención tradicionales tienen un enfoque asistencialista.

- Si para el desarrollo de actividades de fortalecimiento de capacidades no se parte de un plan de capacitaciones o un módulo de capacitación, es preciso un continuo monitoreo y evaluación de sus resultados, así como la sistematización de los temas abordados a fin de poder disponer al final, de un módulo retroalimentado que enriquezca la perspectiva para determinar la temática y modalidad de capacitación más adecuada según cada caso.
- El trabajo conjunto ante hallazgos de vacíos durante la implementación de leyes y reglamentos, permite enriquecer y flexibilizar las prácticas institucionales en base a referencias reales. El que la ley y los reglamentos establezcan especificidades y requisitos a cumplir, no significa que el manejo de su operatividad esté institucionalizada.
- Es preciso considerar los distintos niveles en que es abordado el manejo forestal, pues la natural resistencia al cambio de patrones o esquemas establecidos se encuentra en todo nivel, desde conductas individuales hasta prácticas institucionales y sistemas imperantes en el sector forestal, lo cual dificulta la realización de ajustes sobre todo a pequeños productores y organizaciones de base que no cuentan con experiencia ni manejan información.
- El desarrollar experiencias piloto para casos específicos permite un aprendizaje y fortalecimiento mutuo,

pues ayudan a verificar si determinado planteamiento realmente resulta en la práctica. Más que pasar del discurso a la práctica, implica aprender de la práctica, de los éxitos y de los fracasos. Los ejemplos, las certezas, motivaciones y estímulos son solo una parte de la promoción del desarrollo; resulta tanto o más importante fortalecer, manejar y aplicar conocimientos, conocer las implicancias de distintas acciones en la idiosincrasia comunal, que constituye un factor decisivo en el logro y sostenibilidad de resultados esperados.

- Es necesario reconocer, aceptar y valorar las metas de los pobladores para una mejor orientación de las estrategias de trabajo e intervención, que por buenas y bien intencionadas que resulten desde la perspectiva de un proyecto, pueden alterar varios esquemas y generar conflictos que obstaculicen el logro o la sostenibilidad de los resultados.

3.4.4. Validación de mecanismos que fomentan el manejo forestal

Componente: Organizaciones focales conocen mecanismos que fomentan el manejo forestal sostenible como medio para el desarrollado de experiencias concretas sobre CFV y mecanismos para la valoración de servicios ambientales en la región Loreto

Objetivos

Contribuir al conocimiento y la información sobre certificación forestal voluntaria y la capacitación para el diseño e implementación de proyectos piloto que promuevan la validez y operatividad de este

mecanismo como estrategia para fomentar el buen manejo y comercialización de los productos forestales de la región (manejo sostenible y rentable de bosques).

3.4.4.1. Fortalecimiento teórico y práctico para la inclusión de prácticas sostenibles en el Manejo Forestal en la región Loreto-Perú.

3.4.4.1.1. Actores

La experiencia muestra los aprendizajes vividos durante la experiencia de fortalecimiento de capacidades para la implementación de actividades de manejo forestal sostenible en base a dimensiones de sostenibilidad ambiental, social y económico.

La Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre del Instituto Nacional de Recursos Naturales de la provincia de Requena, Organismo Focal encargada de administra bajo su jurisdicción 49 concesiones forestales, con la cual se priorizaron la identificación de las demandas potenciales del grupo meta – la asociación de concesionarios forestales de la provincia de Requena (ACOFOR).

Asimismo, el Comité de Gestión de bosques de la cuenca del río Momón cuya organización estuvo conformada por la integración de representantes de los gobiernos locales, comunidades nativas y campesinas de ese sector. También se desarrollaba la primera experiencia en gestión comunal de recursos maderables a través de la implementación de actividades de manejo en Bosques locales (o8 bosques locales).

3.4.4.1.2. Metodología

a) Consideraciones iniciales

Si bien es cierto el PFB ya había considerado una estrategia de intervención para el desarrollo de su experiencia de fortalecimiento de capacidades; a ello se añadieron distintas ópticas en el trabajo desarrollado al interior del proyecto. De un lado, hubo cambios en el personal a lo largo de su ejecución y de otro, el espacio en el que empezaría a actuar el proyecto según el documento base, fue en cierto modo *artificial*. Ello demandó que el trabajo inicialmente se concentre en *crear* el escenario que propicie o presente las condiciones mínimas que sirvan de soporte a las acciones del propósito. En ese sentido, las actividades en las que se enmarcarían las actividades se basaron en el siguiente esquema:

- Identificar y contactar instituciones involucradas en el tema.
- Recopilar y sistematizar información sobre CFV.
- Elaborar el diagnóstico del conocimiento de la CFV por los actores locales.
- Identificar y seleccionar 2 experiencias factibles e interesadas, con plan de manejo elaborado e implementado.
- Capacitar en mecanismos de acceso a la CFV a actores involucrados.
- Determinar criterios e indicadores de un Sistema de Monitoreo y Evaluación diseñado con la finalidad de monitorear y evaluar la implementación del MFS.

b) Modalidades empleadas

Fortalecimiento temático. El fortalecimiento temático se trabajó principalmente mediante capacitaciones y

talleres en las que se desarrollaron herramientas y metodologías de trabajo en los temas de planificación y ejecución de inventarios y censos forestal, formulación de planes de manejo y planes operativos anuales; Aplicación del Programa Arc View y los Sistemas de Información Geográfica, uso de tecnología de bajo impacto para el aprovechamiento forestal; uso, mantenimiento y seguridad de aserraderos portátiles de Riel y Disco (armado del aserradero, descripción de piezas y partes, calibraciones, corte o aserrado de trozas, y definición de sistemas de aprovechamiento de especies maderables); socialización de aspectos legales tales como las obligaciones contraídas según la Ley Forestal N° 27308 para el cumplimiento de obligaciones contraídas mediante contratos con el estado.

Fortalecimiento organizacional. El fortalecimiento organizacional fue orientado a fortalecer a la administración técnica forestal y fauna silvestre para administrar, supervisar y monitorear los recursos; a la asociación de concesionarios para planificar sus actividades de manejo forestal en las concesiones forestal de los socios involucrados, y al Comité de gestión de Bosques de la cuenca del río Momón para la implementación de sus actividades conferidas por el estado a través del INRENA con el fin de promocionar el buen uso de los recursos forestal en Bosques locales establecidos en su unidad de gestión.

3.4.4.1.3. Etapas de la intervención

La estrategia de intervención del fortalecimiento de capacidades se estructuró en base a tres componentes. Para cada uno de estos, se identificaron actividades que buscaban cumplir con los

finés propuestos; básicamente, cumplir con el propósito de esta experiencia, las cuales fueron: a) Recopilación y sistematización de información existente de Certificación Forestal Voluntaria; b) Información, Capacitación y selección - implementación de experiencia de CFV; así como d) Monitoreo y Evaluación, todas estas que conlleven a la formulación de propuestas operativas para la aplicación de actividades de manejo forestal con principios del estándar FSC.

3.4.4.1.4. Gestión de cambios

a) Situación inicial: aprendizaje

El problema que el proyecto pretendió resolver estuvo referido básicamente a la falta de tecnología validada para el manejo sostenible de bosques en la región Loreto, el concepto de manejo forestal sostenible en la práctica era un “concepto nuevo”, en Loreto y otras partes de la selva peruana. Los inversionistas, consideraban que los beneficios económicos derivados del manejo forestal no satisfacen sus expectativas de lucro.

La experiencia de elaborar e implementar planes de manejo forestal en Loreto era incipiente. Debido a ello, se buscó dar respuesta a ¿Cuáles son los factores y las condiciones que no se hallan bajo el control directo del proyecto y que resultan necesarios para lograr estos objetivos? ¿Qué riesgos hay que considerar? con la finalidad de fortalecer las capacidades de los actores vinculados al manejo sostenible en las concesiones forestales.

Las normas legales relacionadas con el uso de los recursos naturales en el Perú, vigentes hasta antes del año 2000, carecían de aspectos relacionados con la

sostenibilidad, principios que fueron en una nueva Ley 27308 y su reglamento, promoviéndose, además del uso racional del bosque, la transformación y comercialización de productos forestales con valor agregado.

La puesta en vigencia de esta nueva legislación trajo consigo una serie de enfrentamientos y desencuentros entre industriales, el estado, los extractores y las organizaciones de la sociedad civil involucradas con el uso racional y la conservación de los recursos del bosque. Así mismo, en el ámbito nacional se vivía un proceso de descentralización (regionalización) e incipiente organización del tejido social, marco en el que los diferentes actores de la sociedad civil de Loreto, inclusive en la actualidad, aún no han definido completamente su rol y competencias. A este propósito cabe mencionar que el nuevo gobierno regional de Loreto cuenta con una Gerencia de Recursos Naturales y Gestión del Medio Ambiente, cuyo objetivo principal es desarrollar y promover el concepto del ordenamiento y manejo de bosques de manera concertada.

De tal manera, que el objetivo específico fue fortalecer capacidades de los actores locales en la generación y aplicación de propuestas de manejo rentable de los bosques en la región Loreto (Amazonía Peruana) con criterios de sostenibilidad social, económica y ecológica.

b) Situación intermedia: desempeño

Si bien es cierto, con la poca duración de vida del proyecto, no sería factible desarrollar una experiencia concreta de CFV; sin embargo se puso de manifiesto que el manejo forestal sostenible requiere

de muchos años de dedicación e inversión. El manejo forestal es una actividad largo plazista y la aplicación de los componentes en las cuales se sustenta lo ambiental, social y económico deben ser desarrolladas equitativa y gradualmente debido a los altísimos costos que implica. Es en ese sentido, el proyecto Focal Bosques, oriento sus actividades de fortalecimiento a ambos actores con la finalidad de desarrollar capacidades para brindar conocimientos sobre herramientas de planificación y formulación de planes de manejo forestal sostenible.

Un aspecto interesante en el desarrollo de esta experiencia, fue la demanda generada por los propios actores involucrados en este proceso para adquirir conocimientos básicos que le permitan iniciar su nueva fase de manejadores del bosque. Existió la necesidad inmediata por conocer información cartográfica para aliviar problemas de desconocimiento sobre la ubicación de unidades de manejo, CC.NN., CC.CC., centros poblados y la superposición de éstas con sus unidades de manejo asignadas. Debido a ello, se facilitó información cartográfica, con el fin de contribuir al manejo de herramientas de sistema de información geográfica con el fin de conocer la ubicación de las unidades de manejo y a la vez permita un mejor desempeño en la planificación de las actividades del aprovechamiento forestal.

Si bien es cierto, el proyecto FB había identificado implementar actividades con estándares para certificación forestal voluntaria sobre experiencias piloto, también, era cierto que existía una institución del estado (INRENA) encargada de monitorear y administrar los bosques de producción permanente basados en el control administrativo, inspecciones y

supervisiones oculares. Sin embargo, por iniciativa de otras instituciones vinculadas al desarrollo del sector forestal, se conoce de una herramienta conformada por módulos debidamente articulados que permitían la implantación gradual de actividades de manejo forestal sostenible con miras al acceso a la certificación forestal voluntaria.

Sin descuidar el proceso de capacitación a los actores locales del sector forestal de la región Loreto, con el apoyo de la certificadora “Control Unión”, se desarrolló un taller de alcance regional sobre CFV y otro sobre mecanismos de valoración de servicios ambientales. Asimismo, durante el año 2007, se continuó con la ejecución de tres talleres sobre CFV, uno en la ciudad de Iquitos, en la ciudad de Requena (Concesionarios Forestales, Industriales y empresarios Madereros, Consultores Forestales) y el final en la cuenca del río Momón (Bosques Locales).

A pesar de los esfuerzos desarrollados por el PFB no existió el interés de los actores involucrados por organizarse, más aun el poco financiamiento con la que contaban no permitía implementar en la práctica actividades con principios de sostenibilidad ambiental, social y financiera. El entorno forestal con sus actores involucrados manifestaban que a pesar de ser un sector que aporta significativamente al desarrollo económico de la región las autoridades inmersas en el no participan activamente en sus institucionalización.

c) Situación actual: condición

El PFB propicio un escenario concertado entre los administradores del bosque y los manejadores de éste. Más aún, se propicio la organización de una asociación de

concesionarios forestales con el propósito de coadyuvar los esfuerzos en aras del buen desempeño de sus actividades. Asimismo, el Comité de Gestión de Bosques de la Cuenca del río Momón aplica sus funciones establecidas como aliado estratégico para la promoción del buen uso de los recursos naturales y su entusiasmo para la lucha contra la tala ilegal en ese sector.

Se generó la sistematización de información sobre experiencias de certificación forestal voluntaria y servicios ambientales del bosque desarrolladas a nivel mundial. La información está referida a conceptos básicos, modos y etapas de la Certificación Forestal Voluntaria; sistemas de mercados, estándares, criterios, certificadoras, experiencias de otros países y casos especiales para análisis.

Los actores involucrados en esta experiencia conocen herramientas prácticas referidas al aprovechamiento y comercialización de la madera, sobre la importancia de la Certificación Forestal como instrumento en la búsqueda de nuevos mercados y como herramienta para mejorar la imagen del manejo forestal en el país. Asimismo, son conocedores de experiencias de certificación, comercialización de productos forestales certificados y cadenas de custodias.

Asimismo, debido a las debilidades encontradas durante el proceso para implementación de buenas prácticas de manejo de bosques, se elaboró participativamente un sistema de monitoreo y evaluación que permitiera diagnosticar el desempeño de las actividades desarrolladas en las unidades de manejo, con la finalidad de identificar las deficiencias y corregirlas.

Sin embargo, los manejadores del bosque involucrados en esta experiencia, están concienciados en implementar gradualmente actividades de buen manejo de bosques debido a la apertura de mecanismos internacionales a través de tratados de libre comercio lo que se vislumbran fuentes de financiamiento para el apoyo en el fortalecimiento de capacidades.

3.4.4.1.5. Factores influyentes

a) Factores propiciadores

A nivel nacional, la Nueva Ley Forestal y Fauna Silvestre, el proceso de descentralización y elección del primer Gobierno Regional de Loreto, el inicio gradual de la transferencia de la administración de los recursos naturales a los gobiernos regionales, cambia el esquema de manejo de bosques en la Región Loreto, propiciando un concurso para acceder a unidades de aprovechamiento forestal en bosques de producción permanente, integrando al concesionario forestal como un nuevo e importante actor forestal que debería ser fortalecido por el PFB. Fue así que, entre Noviembre del 2003 y Abril del 2004 se dio el Concurso Público N° 004-2003-INRENA para concesiones forestales con fines maderables en el departamento de Loreto. Por otro lado, en el reglamento de la ley forestal se establece que el aprovechamiento de los recursos debe ser a través de planes de manejo incentivando con descuentos en el pago por derecho de aprovechamiento a aquellos que apliquen mecanismos de CFV.

b) Factores limitantes

Capacidad deficiente del INRENA (en Loreto) para administrar y monitorear los bosques de producción permanente. Asimismo, los manejadores del bosque en las unidades de manejo no cuenta con disponibilidad financiera para implementar actividades de aprovechamiento forestal menos aun para aplicación de planes silviculturales.

Débil institucionalidad del sector forestal en la región Loreto a falta de la implementación de un plan estratégico que generen su mismo desarrollo.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad

- Apertura del actual Gobierno Regional para impulsar el desarrollo forestal en la región Loreto.
- Concientización y reconocimiento de los actores vinculados al aprovechamiento de recursos maderables en la importancia del desarrollo de buenas prácticas de manejo forestal rentable y sostenible como medio para acceder a nichos de mercados más lucrativos.
- Acuerdos a través de tratados internacionales para el libre comercio.
- Actores locales del sector forestal de Loreto, conocedores de experiencias de certificación, comercialización de productos forestales certificados y cadenas de custodias.
- Se conoce la existencia de una herramienta que facilita la aproximación gradual al manejo y certificación forestal (SAGC) la cual permite a los productores forestales, alcanzar en forma gradual un nivel adecuado en las prácticas de manejo

que les permitan optar por una evaluación independiente para la certificación al término del mismo.

3.4.4.1.6. Lecciones aprendidas

Cada actor focalizado tiende a mostrar distintas necesidades de fortalecimiento; sin embargo, cuentan con pocos recursos económicos disponibles para servicios de asesoría e implementación de actividades. En ese sentido, para desarrollar actividades de fortalecimiento para el desarrollo de capacidades para el manejo forestal sostenible se debe organizar e institucionalizar a los actores inmersos en el sector con el fin de crear ideas e intereses con motivaciones colectivas que permitan acuerdos que culminen con la aplicación de planes de acción a corto, mediano y largo plazo.

La dinámica utilizada para la constitución de Estructuras de Gestión Local, induce al no aprovechamiento de los recursos organizativos locales y a la duplicidad de organizaciones, por lo que se hace necesario que antes de iniciar intervenciones de desarrollo en las comunidades se realice una valoración de las organizaciones presentes en la comunidad y sus respectivos niveles de organización, para que estas se constituyan en los ejes principales y así fortalecerlas y consolidarlas en su rol de gestor del desarrollo local.

Para el desarrollo de proyectos de fortalecimiento de capacidades para el manejo de sostenible de recursos forestales maderables es necesario contemplar criterios como la demanda de fortalecimiento y financiamiento, también es necesario contemplar el entorno institucional, el marco legal vigente y el

nivel de cultura y organización de los actores. Asimismo, los talleres de capacitación no sólo deben quedarse en marcos técnicos sino aplicativos con la finalidad de contribuir a crear una cultura empresarial orientada a competitividad, innovación y creatividad al interior de organización.

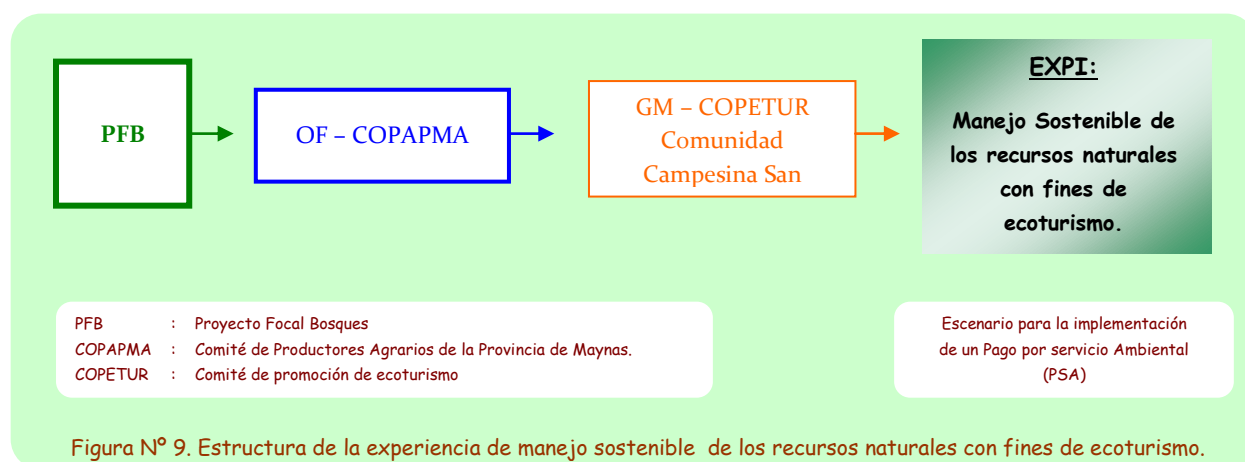
3.4.4.2. Inducción a los mecanismos para la valoración de los servicios ambientales del

bosque y generación de escenarios para proyectos de PSA en la región Loreto – Perú: Caso San Rafael y Caso Parinari

3.4.4.2.1. Actores

Caso 1: San Rafael, gestión y manejo del bosque como alternativa de desarrollo comunal bajo un esquema de ecoturismo.

Organización focal (OF) y grupo meta GM)

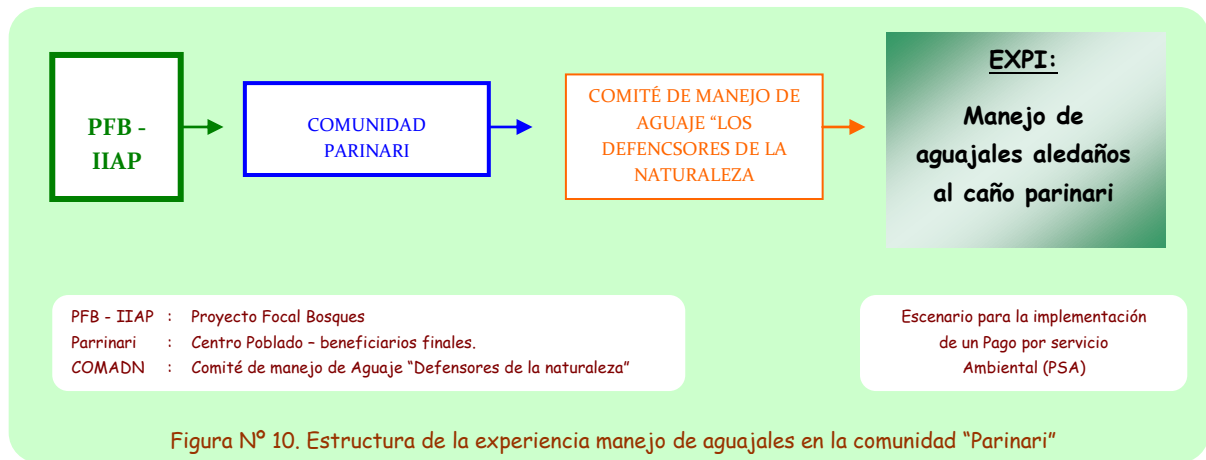


San Rafael es una comunidad Campesina autogestionaria de su desarrollo, ubicada en el distrito de Indiana, provincia de Maynas en la Región Loreto. En la figura N° 02 se presenta la estructura de la experiencia, la cual está conformada por tres organizaciones: 1) Tenemos al PFB como facilitador de la experiencia piloto, 2) como OF al COPAPMA (Comité de Productos Agrarios de la Provincia de Maynas) quien es la organización

responsable del desarrollo de la experiencia piloto a través de asesoría técnica permanente, y 3) Como GM al COPETUR (Comité de Promoción de Ecoturismo) que en la actualidad se encuentra conformada como una empresa comunal de nombre Anguilla Amazon Tours SRL, que en coordinación con la comunidad en general de San Rafael y el COPAPMA, fueron los encargados de ejecutar la experiencia piloto.

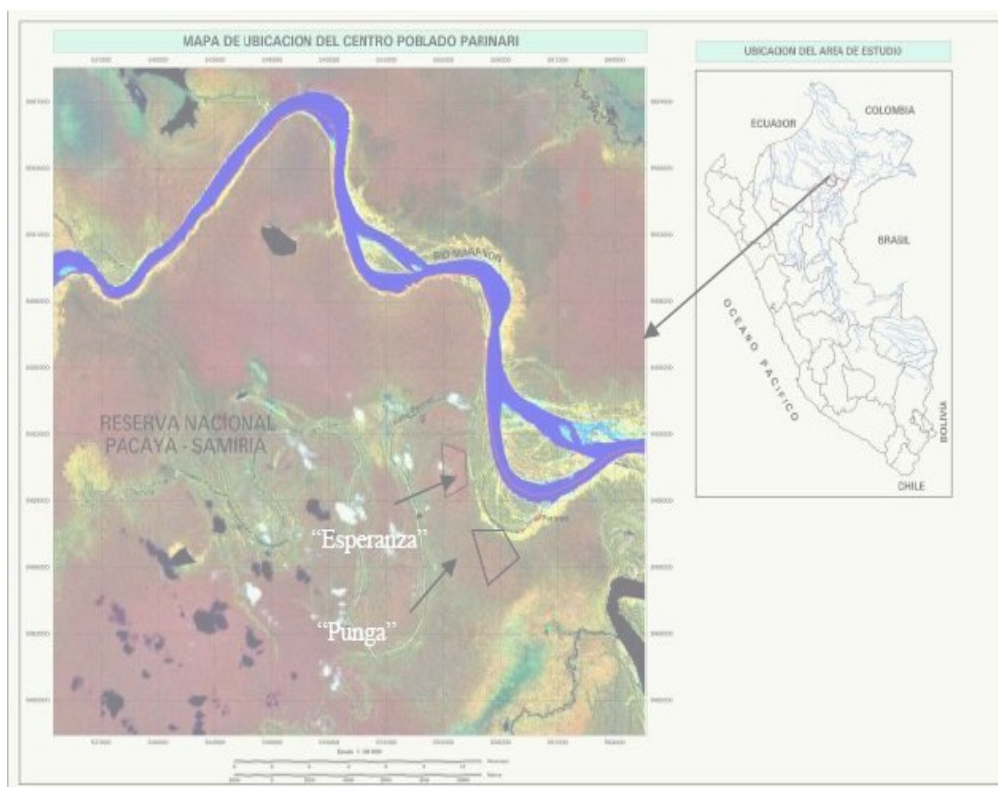
Caso 2: Parinari, ejemplo de conservación de vida - aguajales.

Organización focal (OF) y grupo meta GM)



La comunidad de Parinari se encuentra ubicada dentro de la Reserva Nacional Pacaya Samiria (RNPS), situada en el distrito de parinari, provincia de Loreto, región Loreto, a orillas del río Marañón. Con anterioridad y por iniciativa del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana ya se habían desarrollado investigaciones con el objetivo de cuantificar el almacenamiento y fijación de carbono y establecer los lineamientos básicos de un procedimiento para la determinación de carbono en ecosistemas

inundables o aguajales de la Amazonía peruana. Por otro lado, para este caso, no se había identificado un organismo focal específico para el desarrollo de la experiencia; sin embargo el proyecto focal bosques a través del IIAP (figura N° 03) encontró los mecanismos para desarrollar la aplicación de una metodología para la valoración del servicio ambiental de los aguajales de acuerdo a las perspectivas del manejo comunal de los aguajales de ese sector.

Figura 11. Mapa de ubicación del centro poblado Parinari.

Fuente: Valoración económica de beneficios ambientales en el manejo sostenible de humedales: Estudio de caso del manejo sostenible de sistemas de aguajal en la Comunidad de Parinari, Reserva Nacional Pacaya Samiria (Región de Loreto, Perú). Wagner Guzmán Castillo M.Sc

3.4.4.2.2. Metodología

a) Consideraciones iniciales

Si bien es cierto el proyecto FB ya había considerado una estrategia de intervención para el desarrollo de su experiencia de fortalecimiento de capacidades; a ello hay que añadir que hubieron distintas ópticas en el trabajo desarrollado al interior del proyecto. De un lado, hubo cambios en el personal a lo largo de su ejecución, por otro, el espacio en el que empezaría a actuar el proyecto según el documento base, fue en cierto modo *artificial*. Ello demandó que el trabajo inicialmente se concentre en *crear* el escenario que propicie o presente las condiciones mínimas que sirvan de soporte a las

acciones del propósito. En ese sentido, las actividades en las que se enmarcarían las actividades en cuanto al tema de mecanismos para la valoración de servicios ambientales se basaron en el siguiente esquema:

- Identificar y contactar instituciones involucradas en el tema.
- Recopilar y sistematizar información sobre valoración de los servicios ambientales.
- Elaborar el diagnóstico de los servicios ambientales en la región Loreto.
- Analizar los servicios ambientales aptos para su valoración.
- Identificar y seleccionar 2 experiencias factibles e interesadas, con plan de manejo elaborado e implementado.

- Diagnostico de potenciales servicios ambientales en experiencias piloto.
- Capacitar en mecanismos de valoración de servicios ambientales a actores involucrados.
- Implementar mecanismos de valoración de servicios ambientales en experiencias piloto.
- Elaborar una línea base (programa) para desarrollar propuestas de proyecto de pago por servicios ambientales.

b) Modalidades empleadas

Fortalecimiento temático. El fortalecimiento temático se trabajó principalmente mediante capacitaciones y talleres en las que se transmitió información sobre herramientas y metodologías para la valoración y compensación de los servicios ambientales en la región Loreto.

Fortalecimiento organizacional. Si bien es cierto, para el desarrollo de experiencias de fortalecimiento, se contaba con la participación organizada de la población de las comunidades de San Rafael y Parinari. De tal manera, el fortalecimiento para el desarrollo de capacidades se orientó, en un inicio y a través del Comité Temático de CFV (CTCFV) del GRMB en difundir información sobre CFV y PSA principalmente entre las OF y GM con las que estaban trabajando y que mostraban cierto interés para aplicar estos mecanismos.

3.4.4.2.3. Gestión de cambios

a) Situación inicial: aprendizaje

En el Perú durante los inicios de la ejecución de actividades del PFB afrontaba retos que hasta la actualidad impiden su

crecimiento económico. De ese modo, uno de sus desafíos es contrarrestar la degradación ambiental y desarrollar la conciencia pública y capacidad institucional necesaria para asegurar que en el futuro los aspectos ambientales sean tratados adecuadamente. En ese sentido los aspectos ambientales más importantes que afronta el país son: i) contaminación del agua, un problema extendido y profundo; ii) problemas de contaminación del aire en los grandes centros urbanos; iii) inadecuada disposición de residuos sólidos; iv) deforestación causada por el uso del bosques como tierras agrícolas; v) erosión de suelos; vi) sobre pesca y vii) pérdida de la biodiversidad.

En materia de conservación de los bosques nacía un fuerte interés en contribuir al esquema de valoración de los servicios ambientales debido a que se consideraba importante los tres principales servicios estos brindan:

- a) la protección de las cuencas hidrológicas
- b) La conservación de la biodiversidad; y
- c) La captura de carbono

Además de: el uso recreativo y su aportación a la belleza del paisaje, vendida a través del ecoturismo.

El bajo nivel de conocimiento local, regional y nacional sobre mecanismo de valoración de los servicios ambientales y proyectos de pagos por servicios ambientales era uno de los problemas principales que propiciaban la falta de propuestas locales, regionales y nacionales para incorporar y obtener beneficios económicos de los servicios ambientales del bosque como secuestro de carbono y ecoturismo.

Con el fin de ayudar a los administradores de recursos a evaluar las ventajas comparativas de los usos competitivos de las tierras boscosas, los economistas habían elaborado un conjunto de métodos para estimar el valor de los servicios ambientales (y otros beneficios forestales) en términos monetarios. Sin embargo, dado que en la mayor parte del mundo no se comercializan los servicios ambientales forestales en general, no era posible medir su valor directamente mediante los precios de mercado. Por lo tanto, el esfuerzo para estimar su importancia económica muchas veces requiere de métodos indirectos.

A inicios de la experiencia del PFB, si bien es cierto se optó por desarrollar un análisis de los posibles servicios ambientales más importantes con las que contaban los bosques de la amazonía; también era cierto que no existían los conocimientos para acceder a desarrollar los mecanismos para la compensación por los servicios ambientales que estas ofrecían. Sin embargo, de acuerdo a las investigaciones desarrolladas por el IIAP, se determinaron dos tipos de servicios ambientales: 1) Almacenamiento y fijación de carbono, y 2) Conservación de la Biodiversidad (ecoturismo).

Para la experiencia de conservación de la biodiversidad se había seleccionado a la comunidad de San Rafael luego de que los mismos pobladores habían consensuado esta decisión a través de la conservación de sus reserva comunal para actividades de ecoturismo.

Para la experiencia de fijación de carbono, de acuerdo a las diferentes investigaciones desarrolladas en los “aguíjales” en la Reserva Nacional Pacaya Samiria (cuyas características de secuestro de carbono son

de 3 a 5 veces mayores al de un bosque tropical latifoliado) se propuso desarrollar actividades para la valoración de los servicios ambientales que estos brindaban a través de la metodología del carbono social.

b) Situación intermedia: desempeño

En cada una de las experiencias de manejo de bosques del PFB se había socializado información sobre mecanismos de valoración de los servicios ambientales, en el comité temático de certificación y servicios ambientales del GRMB también se implementó un mini-taller sobre este tema.

Debido a ello, los miembros de la comunidad campesina de San Rafael, conocedores de la importancia ecológica como parte del corredor biológico de Yanamono, el de mayor diversidad arbórea del mundo; decidieron conservar el único fragmento de bosque que aún tenían en su jurisdicción. Este bosque tiene un alto valor económico que las familias dejan de percibir y lo ponen a disposición de la sociedad civil para disfrutar de los servicios ambientales y belleza escénica que estos brindan. Es así que una experiencia de ecoturismo a nivel local se había implementado en la comunidad de San Rafael, en la que se identificaron y delimitaron senderos turísticos, se construyeron ambientes con infraestructura básica de servicio al turista, se desarrollaron actividades para la restauración de fauna nativa (taricayas, mamíferos e insectos). Así mismo, un aspecto importante fue la decisión de manejar sus recursos sosteniblemente basados en un plan de manejo forestal bajo lineamientos establecidos por el INRENA.

Es decir, los recursos biológicos con la que cuenta la comunidad de San Rafael fueron considerados vitales para el desarrollo económico y social de sus pobladores; consecuentemente, hubo un reconocimiento creciente de la diversidad biológica como un capital global de tremendo valor para las generaciones presentes y futuras de la misma. Debido a ello, el cambio de actitud generó el uso directo (valoración social de los recursos) como es el desarrollo de actividades ecoturísticas con el fin de conservar la diversidad de especies existentes en ese entorno.

Si bien es cierto, el IIAP había desarrollado investigaciones referidos al secuestro de carbono existente en los aguajales de la Reserva Nacional Pacaya Samiria, ya en el 2002, se había gestionado la implementación de un plan general de manejo para la conservación y aprovechamiento sostenible de los aguajales aledaños a la quebrada "Parinari". Sin embargo, una de las actividades que se promovió la conservación de los servicios y la restauración de estos ecosistemas fue el uso de la técnica de subir al aguaje para cosechar los frutos (esto ayuda a conservar los aguajales y a reducir la emisión de carbono de los aguajales).

Por otro lado se había colaborado en la realización de la tesis de maestría "El uso de evaluación rápida para la determinar la posibilidad de un proyecto de crédito de carbono en la amazonía peruana". Puesto que como resultado de esta iniciativa se había elaborado un PIN (Nota Idea de Proyecto) sobre servicios ambientales de los ecosistemas de "aguajales" en la RNPS y se elaboró un proyecto completo sobre los ecosistemas de "aguajales" como sumideros

de carbono, y se evaluaron las posibilidades que tendría un proyecto de este tipo de ser considerado como sujeto para transacciones de créditos.

A raíz estas iniciativas y debido a la preocupación por desarrollar o adoptar mecanismos de valoración de los Servicios Ambientales que permitieran a la misma vez valorar el soporte al desarrollo sostenible de las comunidades, nace la decisión de implementar un mecanismo de valoración de servicios ambientales utilizando el concepto de Carbono Social cuyos resultados permitiesen evaluar los beneficios a los compradores y a la misma vez a los que cuidan el medioambiente (los ecosistemas) con el fin de percibir los beneficios de sus actividades.

Es así que en el año 2007, se llevó a cabo tres talleres participativos con el fin de identificar los Servicios Ambientales del Bosque y Formas de Vida de la Comunidad Parinari, río Marañón – RNPS"; también se desarrollaron visitas de campo a las áreas de manejo de los recursos naturales, y entrevistas a dirigentes autoridades y moradores identificados como actores claves del manejo sostenible de los recursos naturales de este sector. Este análisis, permitió identificar las perspectivas y las oportunidades del carbono social para la generación de rentas y mejor calidad de vida del comunidad parinari y pueblos adyacentes a él.

La terminología de Carbono Social parte de la premisa que a consecuencia de un buen manejo de los "aguajales", aparte de contar con carbono absorbido/reducido, también se generen acciones que viabilizan y mejoran las condiciones de vida de las comunidades involucradas. De este modo, con esta metodología se Monitorea y evalúa

los siguientes parámetros recursos para la sostenibilidad:

- **Recursos Naturales.** Se conservan los procesos que aseguran la biodiversidad en bosques manejados. Recursos de la Biodiversidad. Se mantiene el funcionamiento de los ecosistemas.
- **Recursos Sociales.** Existe participación de la comunidad en los procesos de decisión.
- **Recurso Humano.** Las condiciones de salud, educación, asistencia técnica y

ocio son importantes para la ejecución de las actividades de manejo forestal.

- **Recurso Financiero.** Existe acceso al crédito, diversidad de la producción y oferta de empleo satisfactorio.
- **Recurso Infraestructura.** La infraestructura comunal es adecuada para atender las necesidades de la comunidad.
- **Recurso de Carbono.** El Pago por el servicio ambiental carbono es posible y los costos de transacción no es impedimento para el proyecto.



Foto 1. Desarrollo de talleres para validación de la metodología del Carbono Social

c) Situación actual: condición

Actualmente, el tema de servicios ambientales viene siendo incorporado en la legislación ambiental del estado peruano, definiéndose los conceptos, alcances y lineamientos para su implementación. Debido a la connotación que tiene la palabra "pago", los especialistas en la materia están utilizando más bien el término de Compensación por Servicios Ecosistémicos (CSE), que se considera un concepto más integrador y con mejor aceptación por parte de los actores sociales. Sin embargo, lo importante es reconocer en

este mecanismo, que es una herramienta para lograr el reconocimiento de los servicios ambientales que generalmente pasan inadvertidos por el sistema económico, pero que sin embargo, son fuente y sustento de actividades económicas fundamentales a nivel local, regional y nacional.

A la fecha no se han recibido pagos por servicios ambientales; sin embargo la comunidad de "Parinari" está gestionando y recibiendo compensaciones como la difusión de nuevas técnicas de cosecha, capacitación para la selección de variedades

enanas y altamente productivas, favorecimiento en el transporte y acceso al mercado, pulpeado, etc. San Rafael, a nivel local ha logrado su inserción a un pequeño segmento pero significativo del mercado turístico cada vez creciente en nuestro país.

Sin embargo, a nivel institucional por iniciativa del PFB con el respaldo de otras instituciones ejecuto un congreso internacional desarrollado en la ciudad de Iquitos, denominado “Diseñando Esquemas de Pago y Compensación por Servicios Ambientales (PyCSA) y Deforestación Evitada (REDD)”, lo que despertó el interés y organización de instituciones como el IIAP, GOREL, UNAP, MUNICIPALIDADES al comienzo de la aplicación de herramientas para la valoración de los servicios ambientales bajo la premisa de aspectos fundamentales como son lo social, económico y ecológico sin dejar de lado los aspectos políticos-legales.

3.4.4.2.4. Factores influyentes

a) Factores propiciadores

Las tensiones ideológicas entre los grandes bloques de naciones, llámese oriente y occidente, norte y sur, países industrializados y en desarrollo, han dado paso a un proceso de globalización donde todos los países del orbe debaten en foros, reuniones cumbres y mesas de negociaciones internacionales buscando soluciones a problemas de trascendencia universal. En esta agenda destacan los problemas ambientales globales, como el cambio climático y la pérdida de diversidad biológica, el dilema entre conservación y desarrollo sostenible, los derechos humanos, la desertificación, el hambre y la pobreza, el comercio internacional y la equidad entre los países.

Actualmente, el tema de servicios ambientales viene siendo incorporado en la legislación ambiental del estado peruano así como de las autoridades regionales y municipales, definiéndose los conceptos, alcances y lineamientos para su implementación.

b) Factores limitantes

Aunque se cuenta con abundantes leyes y decretos que regulan el aprovechamiento de la flora y fauna silvestre, la tradición de uso arrasador en relación con estos recursos, las políticas inadecuadas de orden nacional en cuanto al ambiente, el comercio ilegal y la falta de compromiso que existe tanto por parte de la ciudadanía como de las entidades encargadas de hacer cumplir la legislación, se ha reflejado en una disminución notable de los recursos naturales existentes.

El principal problema presentado para el inicio de la implementación de este mecanismo en nuestra región es la falta de una institución representativa encargada de socializar y fortalecer aspectos vinculados a la Valoración y compensación de Servicios ambientales.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad

Los sistemas de PSA constituyen una solución novedosa que permite invertir una situación de desabastecimiento y degradación ambiental mediante la lógica de mercado y transformar zonas de alto valor y riesgo ambiental a causa de altas presiones demográficas en áreas en las que se logre un desarrollo sostenible. El objetivo de un sistema de PSA promovería en facilitar el cobro de una externalidad a

quienes desean adquirirla permitiendo emplear dichos fondos en la conservación de los ecosistemas productores y en la ordenación y gestión de los territorios en las que se hallan.

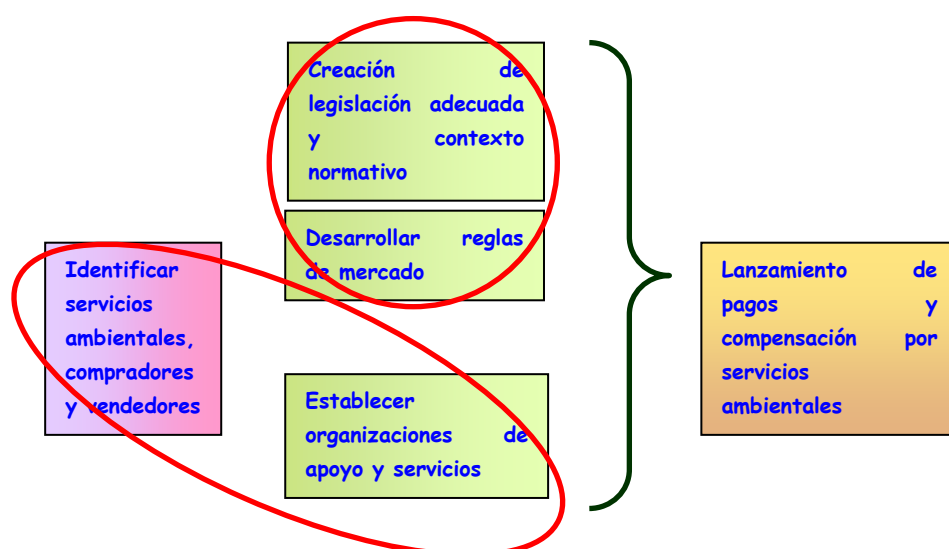
El Pago y/o compensación de servicios ambientales son herramientas que están siendo muy utilizadas por practicantes de la conservación, inversionistas, grupos comunales, gobiernos y otros, para reconocer el valor de los servicios proveídos por la naturaleza y el rol de aquellos que mantienen estos servicios.

3.4.4.2.4. Lecciones aprendidas

En el Perú, como en otros países amazónicos, los proyectos de PSA están aún en un estadio inicial; sin embargo existe un potencial muy grande para la implementación de este mercado. En ese sentido, para la implementación de nuevos proyectos de PSA es necesario (ver figura 12):

- Evaluar la capacidad institucional y técnica con la que cuenta
- Estructurar acuerdos (quien compra, quien vende)
- Implementar acuerdos de PSA

Figura 12. Esquema para implementación de pagos y compensación por servicios ambientales

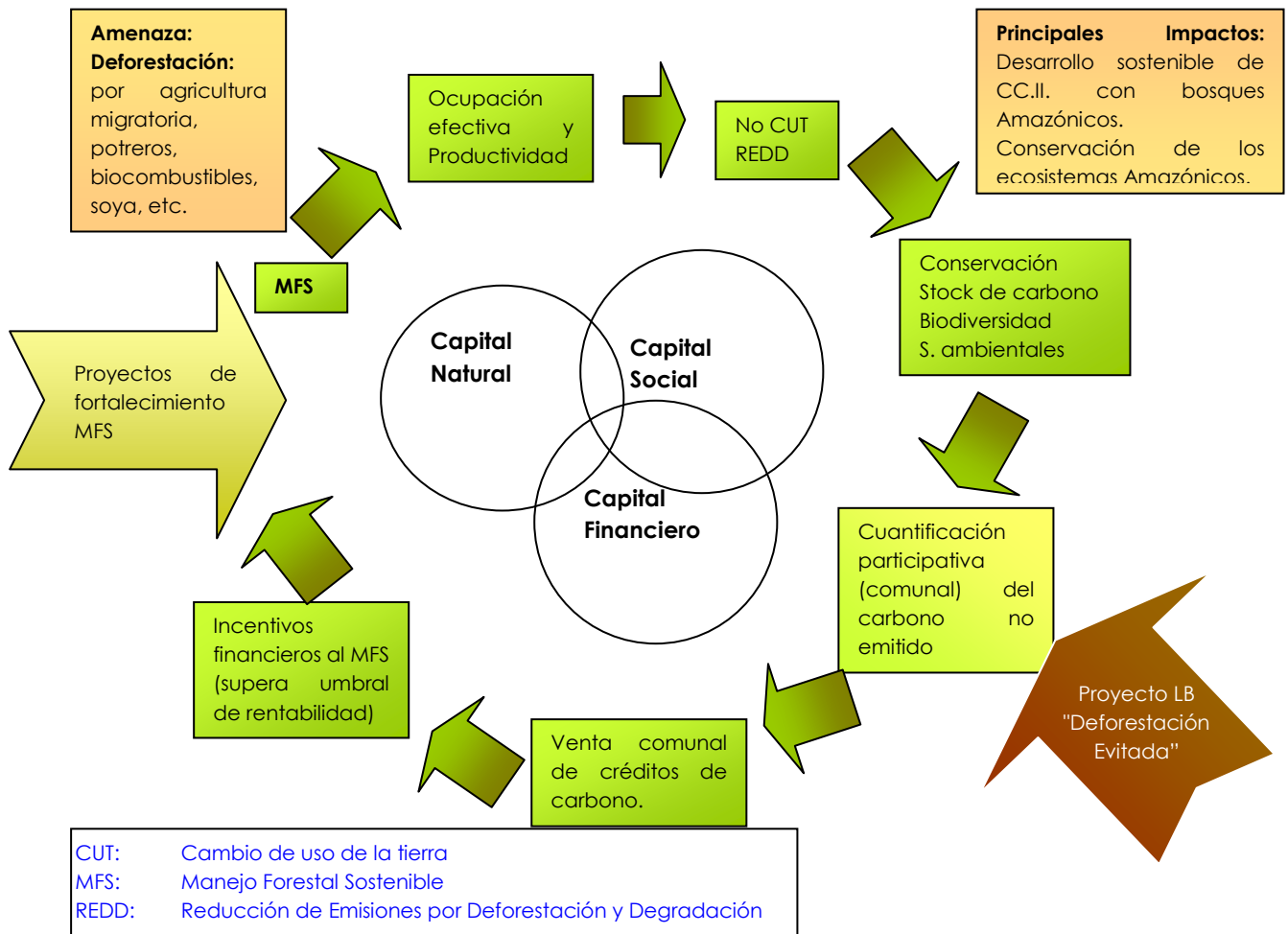


Fuente: Exposición Bracer, C, 2007. "Diseñando Esquemas de Pago y Compensación por Servicios Ambientales (PyCSA) y Deforestación Evitada (REDD)". Iquitos Perú.

En otras palabras, lo crítico es definir que el factor que constituye una transacción de PSA no es solamente que el dinero cambia de manos y que el servicio ambiental es entregado o mantenido, sino que el pago causa un beneficio que, de lo contrario, no hubiera ocurrido. Así mismo, que el servicio es "adicional" a lo que sería el típico esquema de negocios, o al menos, que el servicio pueda ser cuantificado y amarrado al pago.

Otro aspecto importante es considerar el esquema del PSA en base a una institucionalidad que garantice un entorno equitativo en la distribución de los bienes y servicios por el uso sostenible de los ecosistemas (ver figura 13). Para ello, es necesario identificar vacíos en el marco legal y el fortalecimiento organizacional de las comunidades para la venta de los servicios ambientales.

Figura 13. Procesos para la formulación de proyectos de PSA



Fuente: Exposición Otrola, E. 2007. "Diseñando Esquemas de Pago y Compensación por Servicios Ambientales (PyCSA) y Deforestación Evitada (REDD)". Iquitos Perú.

Si bien es cierto, a pesar de las iniciativas prematuras, los proyectos de PSA deben partir de las ideas preconcebidas originadas por estas experiencias y que las propias

comunidades sean capaces de involucrarse en el desarrollo de estos proyectos siempre en cuando cuenten con asistencia técnica.

DIMENSIÓN: Económica

LÍNEA DE ACCIÓN: Optimización de decisiones económicas para la sostenibilidad y rentabilidad del manejo forestal.

3.4.5. Diseño e implementación de una red de sistemas de información.

Uno de los postulados empleados por la teoría económica, indica que en mercados como los de productos agrícolas, existe perfecta información y que todos los individuos son racionales en su toma de decisiones. Sin embargo, pese a los esfuerzos por contar con mayores niveles de información, conocimientos y tecnologías que gestionen, integren y faciliten información, un gran sector de la sociedad continúa con un limitado acceso a la información, manteniéndose en situación de desventaja frente a aquellos sectores que sí acceden a ésta, más aun en el contexto de una economía de mercado. La cantidad de información actualmente existente hace necesario que la gestión de ésta asegure a los usuarios disponer de aquella realmente relevante y en un formato amigable; no obstante, en la toma de decisiones es más necesario aun que esta información sea efectivamente utilizada.

Tomar decisiones acertadas, supone contar con una base mínima de información útil, es decir, disponer de ella, acceder a ella, analizarla, evaluarla y decidir. Mientras de mayor y mejor información disponga un individuo, una organización o una comunidad, –respecto a sus interlocutores– mayores serán sus posibilidades de obtener más beneficios, en tanto, claro está, tengan la capacidad de utilizarla, hayan desarrollado una cultura

de uso de la información y sepan aprovechar sus ventajas informativas. Las asimetrías informativas –estudiadas por la Economía de la Información– determinan en la mayoría de casos, quién pierde y quién gana en una relación entre agentes económicos: la disponibilidad o no de información y su uso, afectan las decisiones económicas.

Pese al rol cada vez más relevante de la información en el desarrollo de la sociedad, en la Amazonía, su escaso uso apenas ha llamado la atención entre las organizaciones, decisores de políticas e instituciones regionales de desarrollo; es más, su uso no es suficientemente valorado en la gestión institucional. En este aparente dilema, la información, siendo un poderoso catalizador para la transformación de la sociedad, también puede generar debilidades si se enlaza la poca inversión en información y el logro de metas específicas de desarrollo, más aun si a ello se suman barreras de carácter económico, social y tecnológico que impiden el acceso de grandes sectores de la población a las redes de información.

Un estudio realizado por el PFB en 1995, identificó que el uso de información para la toma de decisiones en las actividades forestales es una práctica nula o poco común entre los distintos actores de la cadena productiva forestal regional. Se percibió asimismo, que la falta generalizada de una cultura de uso de información en varios ámbitos del sector forestal, está relacionada a su escaso uso entre los distintos actores y a la limitada difusión de información sobre oferta y demanda de productos forestales, lo que además de repercutir en los procesos de toma de decisiones, hace persistir el desconocimiento sobre las tendencias del

mercado y el potencial del sector forestal y el estado del arte en general. Prevalece también un amplio desconocimiento y desinformación sobre nuevas técnicas, métodos, procesos y avances relacionados al manejo de recursos forestales, tales como dinámica del bosque, técnicas de aprovechamiento de impacto reducido,

tecnologías de transformación, efectos de las intervenciones sobre los ecosistemas y la calidad de vida, y en general, sobre aquellos aspectos que pueden orientar el desarrollo y mejora de esta actividad y contribuir a su sostenibilidad. La figura 9 muestra la problemática en cada segmento de actores.



Figura 14. Árbol de problemas relativos a la información y comunicación (actitudes y motivaciones) en el sector forestal regional, por tipo de actor.

A consecuencia de lo anterior, las decisiones en muchas actividades productivas –que van desde la planificación del manejo forestal hasta los procesos de transformación y comercialización de productos del bosque– son tomadas con mínimos criterios de sostenibilidad y competitividad. Así por ejemplo, Sabogal (1997) señala que el éxito del manejo forestal no podrá asegurarse en tanto existan vacíos en aspectos fundamentales de la planificación del manejo forestal, debido a las notables deficiencias existentes en el uso de información. Esto se refleja, entre otros aspectos, en la permanencia de un modelo de aprovechamiento tradicional extractivo que degrada progresivamente al bosque y limita la competitividad de las empresas del sector y por ende, su acceso a los mercados internacionales. Así configurado, el entorno presenta pocas condiciones favorables para la rentabilidad del manejo forestal, más aun si los productores no disponen de información actualizada que demuestre los beneficios reales del manejo forestal.

Esta situación no se ha venido dando de manera aislada; en región de Loreto existe un alto índice de pobreza y una elevada tasa de analfabetismo, un amplio sector de la población posee un bajo nivel de educación e instrucción, además de un limitado acceso a los medios de comunicación y tecnologías de información. Pese a que en Loreto el 75% de la población está vinculada al sector forestal y se encuentra en situación de pobreza y pobreza externa, el tema forestal es tratado por los medios de comunicación básicamente en situaciones coyunturales (tala ilegal, tráfico de madera). Al no disponerse de fuentes confiables que aseguren un flujo continuo de información

sectorial, la contribución de los medios al conocimiento del potencial del sector es limitada, así como también se ve limitado el desarrollo de procesos de comercialización basados en información actualizada.

Es así que reconociendo la importancia de una buena gestión de la información para promover cambios efectivos en la cadena productiva forestal regional, el PFB, a partir de la construcción de una red de información de mercados, buscó propiciar condiciones que favorezcan el intercambio y la descentralización de información, el desarrollo tecnológico y la competitividad de la actividad forestal, especialmente la comercialización de productos forestales.

En virtud de ello, partiendo de la identificación de mecanismos y esfuerzos locales de iniciativas de gestión de información y del conocimiento de las necesidades reales del sector, se planteó difundir información que fomente la adopción de buenas prácticas de manejo forestal en todas sus etapas, acercar a los actores forestales a la dinámica de los mercados, y contribuir a promover el conocimiento del potencial de los productos y servicios del bosque y las oportunidades de negocios. Dado que los procesos de comunicación e información son eminentemente sociales, las personas tuvieron prioridad sobre las tecnologías en el centro de los procesos de manejo de información y producción de conocimiento, que incluyeron el fortalecimiento de capacidades de usuarios de información y de las instituciones que la generan, nuevos enfoques de manejo de información, articulación de mecanismos de información tradicionales y no tradicionales, retroalimentación de los

servicios brindados. Asimismo, hubo un especial énfasis en el trabajo directo con productores, extractores y comunidades del ámbito del PFB, pues pese a constituir ellos la base de la cadena forestal regional, usualmente no han sido considerados como beneficiarios directos en este tipo de iniciativas, debido entre otros aspectos, a la limitada infraestructura tecnológica, al escaso conocimiento de la realidad circundante, o simplemente a la poca valoración del impacto de la intervención en este ámbito.

Componente. Desarrollo de un sistema de información de mercados relativo a productos forestales de bosques manejados.

3.4.5.1 Objetivo.

El objetivo de este componente consistió en *generar una red interinstitucional de sistemas de información de mercados de productos forestales de bosques manejados que gestione, articule y facilite información relevante para los actores de la cadena productiva forestal regional.*

Se esperaba en última instancia, que la información proveída por dicha red contribuya a mejorar las decisiones sobre manejo forestal y por ende a su sostenibilidad, desde la planificación hasta la transformación y comercialización de productos provenientes de los bosques de la región.

Como objetivos específicos, en este componente se plantearon los siguientes:

- Fortalecer capacidades institucionales para la integración, manejo e intercambio de información forestal.
- Desarrollar mecanismos tecnológicos descentralizados para el acopio, procesamiento y difusión de información del sector forestal.

- Satisfacer las necesidades reales e intereses de información de todos los actores de la cadena productiva forestal regional.
- Integrar y articular fuentes nacionales e internacionales de información.

La red generada en el cumplimiento de este objetivo, constituye el Sistema de Información Forestal de la Amazonía Peruana (Siforestal), concebido como un espacio de convergencia interinstitucional que a través de la articulación de un conjunto de procesos y mecanismos tecnológicos tradicionales (radio, boletines, paneles comunitarios) y no tradicionales (web, internet) que interactúan entre sí, facilita información actualizada relacionada al sector forestal (oferta, demanda, situación de distintas actividades, potencial de los recursos del bosque, etc.) en el ámbito de toda la Amazonía peruana. Tiene como principio la inclusión de todos los actores del sector forestal a la información relevante, requerida de acuerdo a sus intereses particulares, colectivos o institucionales.

3.4.5.2. Actores.

Existen dos niveles de actores institucionales que integran la plataforma del Siforestal:

- Instituciones generadoras de información. Tienen entre sus funciones el acopio, procesamiento, análisis y difusión de la información, y conforman el grupo de OF del presente componente, cuyas capacidades en manejo y gestión de la información fueron fortalecidas.
- Instituciones proveedoras de información. Son aquellas instituciones que cuentan con mecanismos tecnológicos integrables de información, cuyos sistemas fueron

articulados en torno al Sistema de Información Forestal.

Inicialmente, fueron seleccionadas tres instituciones generadoras de información: el Simal, el IIAP y la Ccilt. Se seleccionó también a seis iniciativas locales de sistemas de información: ADEX, Sunad, CIEF-Inrena, Prompex, Siamazonía y SIAG.

Instituciones generadoras de información:

- *Sistema de Información de Mercados Amazónicos de Loreto (Simal):*

Constituida en el año 1994, es un consorcio de veintún instituciones que ha desarrollado la iniciativa regional más relevante sobre información de mercados. Tiene entre sus principales funciones la recolección y difusión de precios de productos agrícolas, forestales, ganaderos y pesqueros entre los productores del campo; la recolección es realizada principalmente por el Círculo de Estudios de Mercados Amazónicos (CEMA), constituido en el seno de Simal en el año 2002; mientras que la difusión está a cargo de Radio La Voz de la Selva. La Mesa Ejecutiva de Simal cubre los aspectos organizativos, técnicos, operativos y financieros.

- *Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana (IIAP):*

Esta institución cuenta con un importante bagaje relacionado a la gestión de sistemas de información (Siamazonía, Siturismo, Promamazonía). Ha generado bases de datos e información, producto de más de veinte años de investigación dirigida al desarrollo sostenible y a la conservación de recursos naturales de la región amazónica. Sin embargo, varias investigaciones no han sido sistematizadas; hay información

dispersa o solo en formato físico, mas no digital.

- *Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Loreto (Ccilt)*

Con más de un siglo de actividad, es el gremio empresarial regional más relevante de Loreto, en el que participan representantes de los sectores empresariales de la región. Tiene entre sus funciones el seguimiento a los procesos relacionados a la vinculación de las empresas locales con el mercado de comercio internacional, así como el registro y la evaluación del mismo.

Instituciones proveedoras de información:

- *Instituto Nacional de Recursos Naturales (Inrena-CIEF):*

Es la entidad pública encargada de administrar y controlar el acceso a los recursos del bosque. Las coordinaciones se hicieron a través de su sede local, la Administración Técnica Forestal y de Fauna Silvestre (Atffs) de Iquitos, que coordina con el Centro de Información Estratégica Forestal (CIEF), cuyo objetivo consiste en generar bases de datos confiables, oportunas y asequibles a instituciones, organizaciones y mercados nacionales e internacionales del sector forestal; su centro de operaciones se encuentra en Lima.

- *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Prompex, en la actualidad Promperú):*

Creada en 1996, es una institución gubernamental encargada de promover comercialmente las exportaciones de bienes y servicios peruanos en el exterior. Hasta el año 2003, la sede local se denominó Centro de Servicios Empresariales de Loreto (Cesem

Loreto). Tiene entre sus principales funciones, brindar servicios de asesoría empresarial, comercial y de valor agregado orientados a la exportación. También realiza la gestión y sistematización de información local sobre producción y exportación.

- *Sistema de Información de la Diversidad Biológica y Ambiental de la Amazonía Peruana (Siamazonía)*

Es una organización de proveedores y generadores de información sobre diversidad biológica, principalmente especies y ecosistemas, que incluye información a nivel de metadatos, base de datos y documentos descargables. Su diseño e implementación empezó en el año 2001 y estuvo a cargo del IIAP, a través del proyecto Diversidad Biológica de la Amazonía Peruana (Biodamaz).

- *Asociación de Exportadores (ADEX):* Gremio empresarial que brinda servicios de gestión de comercio exterior a sus asociados. Fue fundado en 1973 y está integrado por empresarios pequeños, grandes y medianos, dedicados a la exportación, importación y prestación de servicios al comercio.
- *Superintendencia Nacional de Administración Aduanera (Sunad):* Actualmente, fusionada con la Super Intendencia de Administración Tributaria (Sunat).
- *Sistema de Información Agraria (SIAG):* El Sistema de Información Agraria fue creado en agosto de 2000. Mediante él, la Dirección General de Información Agraria (DGIA) del Ministerio de Agricultura, tiene el objetivo de facilitar el desarrollo de un mercado de

información agraria para la toma de decisiones y el desarrollo rural. En coordinación con las direcciones regionales agrarias, brinda información a agentes, instituciones y organizaciones de los sectores público y privado. Lo integran los organismos públicos del sector agrario que producen estadísticas agrarias, entre ellos, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (Senasa), Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria (INIA), Inrena, Consejo Nacional de Camélidos Sudamericanos (Conacs), Proyecto Nacional de Manejo de Cuencas Hidrográficas y Conservación de Suelos (Pronamachs), Unidad Operativa de Proyectos Especiales (UOPE), entre otros.

También se coordinó con la UNAP la gestión de un servicio de información de investigación de la Amazonía peruana, y con Fondobosque la gestión de un sistema de información de negocios forestales, pero éstos no llegaron a concretarse.

Posteriormente, se integraron al Siforestal otras instituciones entre quienes se distribuyeron los siguientes roles:

- Difusión y emisión de información: Revista Bosques Amazónicos y Radio La Voz de la Selva (RLVS).
- Información empresarial: Prompex Loreto y la Cctil.
- Integración y articulación de datos y servicios con Siforestal: CITE Frutas y Plantas Medicinales, y Amazon Ivory, previo asesoramiento del PFB.

Actualmente, la distribución de funciones y roles en el Siforestal es la siguiente:

- Acopio y retroalimentación: CEMA-SIMAL.

- Procesamiento de la información: IIAP, Simal, Cctil e Inrena.
- Análisis de información: IIAP, Simal, Inrena.
- Difusión de información: programas radiales “Noticiero de precios” y “Abriendo trocha” en RLVS, sitio web del Siforestal, Boletín Siforestal, programa televisivo Saber amazónico.
- Réplica en nodos comunales: extensionistas, corresponsales rurales y líderes comunales.

3.4.5.3 Metodología.

a) Consideraciones iniciales.

Debido a su naturaleza, la consecución del objetivo de este componente, sin que necesariamente haya dependido de las instituciones generadoras o proveedoras de información, tuvo como base el esfuerzo conjunto y el trabajo articulado en torno a la construcción del sistema de información. Así, una vez identificadas y seleccionadas las instituciones con las que se construiría el sistema, el diseño de la arquitectura del sistema de información y el fortalecimiento de capacidades de dichas instituciones, se trabajaron paralelamente a fin de contar con una base sólida.

Más que tratar sólo aspectos técnicos y de gestión de información que aseguraran su provisión, disponibilidad y acceso, se buscaba también que la información a facilitar sea utilizada efectivamente por los distintos actores del sector forestal, principalmente por aquellos que no hacían un uso cotidiano de ella en sus actividades económicas, sea por tradición, falta de acceso o desconocimiento.

De esta manera, se planteó el siguiente objetivo para el sistema de información forestal:

“Contribuir a la rentabilidad del manejo de bosques y a la equidad de las negociaciones en la cadena productiva forestal regional a través del fortalecimiento de capacidades de gestión y uso de información de las distintas instituciones y actores del sector forestal, a partir de la oportuna disponibilidad y acceso a información confiable y relevante para una mejor toma de decisiones”.

En virtud de este objetivo y teniendo presente las limitaciones y potencialidades del sector forestal regional, se definieron la visión y misión para el Siforestal:

Visión: *“Ser el sistema de información forestal amazónico con mayor presencia y cobertura en el ámbito productivo nacional, que mediante la integración de sistemas y fuentes de información, promueva, fomente y cubra el uso y las necesidades de información del sector forestal a nivel nacional e internacional”.*

Misión: *“Brindar información forestal de la Amazonía peruana en forma sistematizada, satisfaciendo las necesidades de información del sector y empleando diversos medios de comunicación para llegar a todos los actores del sector forestal, a fin de mejorar la gestión de bosques en el corto, mediano y largo plazo”.*

b) Modalidades empleadas.

Respecto a la gestión de información, la mayoría de instituciones generadoras y proveedoras locales de información poseían debilidades técnicas y

tecnológicas, además de financieras y organizacionales. Debido a que ello limitaría su participación en el Siforestal, las estrategias de interacción entre éstas con el PFB tuvieron que reformularse, orientándose inicialmente hacia el fortalecimiento temático de instituciones proveedoras de información, mediante capacitaciones, asesoría y asistencia técnica. También se contempló el fortalecimiento organizacional, que se destinó principalmente a Simal, la principal organización focal del componente.

De otro lado, con la finalidad de poder llegar a todos los actores de la cadena productiva y como parte del enfoque integrado de intervención, en las actividades de fortalecimiento se consideró incluir a las comunidades piloto del PFB, cuyos pobladores aun constituyendo la base de la cadena productiva, tradicionalmente no habían tenido acceso a información comercial, por lo que se les facilitó el acceso a este tipo de información y fueron capacitados en el uso de ésta.

Fortalecimiento temático

Éste se dio en distintas modalidades según la temática y la naturaleza de los destinatarios.

Así por ejemplo, la capacitación se impartió mediante talleres y reuniones dirigidas a instituciones como Simal-CEMA, RLVS, IIAP-CIAP, Cciti y también a Inrena, en los siguientes temas:

- Uso de tecnologías de información: Uso y manejo de herramientas informáticas e internet y manejo de información comercial (análisis, procesamiento e interpretación).

- Desarrollo de mecanismos tecnológicos de integración y sistematización.
- Implementación y mantenimiento de paneles comunales, dirigido a extensionistas en comunicación.

También se desarrollaron talleres de sensibilización para comunidades del ámbito del Proyecto en los temas:

- Importancia del uso de información en el desempeño de actividades económicas (cien productores de 32 comunidades de las cuencas del Amazonas, Marañón y Ucayali).
- Manejo forestal, legislación y manejo de conflictos (sensibilización mediante programa radial *Abriendo Trocha*, cuyo ámbito ocupa 130 comunidades, equivalentes al 62% de la red de telefonía rural).

La asistencia técnica fue dada a instituciones como IIAP-CIAP en los temas:

- Desarrollo de mecanismos de sistematización e integración de sistemas de información.
- Desarrollo de mecanismos de procesamiento y difusión de información comercial (automatización de procesos).

La asesoría cubrió aspectos como:

- Adquisición de tecnologías de información.
- Generación y adopción de herramientas informáticas.
- Integración de herramientas tecnológicas.
- Sistematización de información estadística (Inrena: control, Cciti: exportación de productos forestales).

Fortalecimiento organizacional

El fortalecimiento organizacional –como ya se mencionó– se orientó principalmente a Simal-CEMA. Éste se dio a partir de la optimización de sus procesos de gestión de información, que incidió directamente en el ordenamiento de la gestión institucional; también se participó en la actualización del Plan Estratégico Institucional 2002-2010 del Simal. Igualmente, con la finalidad de posibilitar operativamente la optimización de procesos, se brindó al CEMA apoyo logístico que consistió principalmente en facilitación de materiales para el registro de información, ambiente para reuniones de trabajo y uso de equipos de cómputo.

También se implementaron mecanismos no tradicionales de manejo y difusión de información (paneles comunales) en cuatro comunidades piloto del Proyecto: San Rafael, Veinte de Enero, Yarina y Villa Jenaro Herrera.

3.4.5.4. Etapas de la intervención.

1. Caracterización y diagnóstico del ámbito de intervención (2003).

Acorde a los objetivos planteados, esta primera etapa tuvo como objetivo delimitar el ámbito de actuación en torno a la oferta de información existente y a las necesidades de información de los usuarios de la misma. Para ello se levantó información primaria y secundaria para afinar los criterios de diseño de la arquitectura del sistema de información, y conocer los factores que inciden en la articulación o desarticulación entre la información proveída (oferta) y las necesidades de información de los usuarios (demanda).

Oferta institucional de información: instituciones generadoras de información e instituciones proveedoras de información.

Mediante un análisis de las iniciativas locales de sistemas de información sobre recursos naturales, se identificaron ocho organizaciones generadoras de información de las que se seleccionaron las tres que se constituirían en las OF del Proyecto: Simal, IIAP y Cctil (ver ítem 3.3.5); determinándose luego las capacidades a fortalecer para optimizar sus procesos de gestión de información y potenciar su participación en el sistema de información a diseñar. Con Simal se coordinaron acciones de fortalecimiento en ordenamiento e implementación de bases de datos, incremento de canales de difusión de información (radio, internet, revistas), capacitación de recolectores de información, integración a otras iniciativas regionales y nacionales, y fortalecimiento de estrategias de sostenibilidad.

Igualmente, a fin de conocer la factibilidad de constituir un bloque regional de proveedores de información que dé soporte a una plataforma multi-institucional, se hizo un inventario de los distintos sistemas de información. Se identificaron así 75 fuentes de información nacionales e internacionales, de las que inicialmente se seleccionaron siete¹³, en función, principalmente, a su disponibilidad de mecanismos tecnológicos integrables: ADEX, Superintendencia Nacional de Aduanas (Sunad), Centro de Información Estratégica Forestal del Inrena (CIEF-Inrena), Comisión para la Promoción de Exportadores (Prompex, ahora

¹³ En esta selección sólo no se consideraron las fuentes de información extranjeras.

Promperú), Sistema de Información de la Amazonía Peruana (Siamazonía), Sistema de Información Agraria del Ministerio de Agricultura (SIA-Minag) y Sistema de información de Mercados Amazónicos de Loreto (Simal).

Mediante coordinaciones con estas instituciones se analizó su interés de integrar sus sistemas de información en dicha plataforma y trabajar el tema forestal, estableciéndose un convenio con Fondobosque y acuerdos de trabajo con la Dirección Regional de Información Agraria del Minag, con la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre del Inrena y con la Delegación Peruana de la Comisión Europea. Con las otras instituciones no se concretaron acuerdos, en un inicio debido a debilidades de las instituciones estatales o poco interés (caso de ADEX) por atribuir a la Amazonía un escaso o poco rentable potencial exportador. Posteriormente, se establecieron vínculos con Promamazonía y el Sistema de Biocomercio de Promperú.

Demanda social de información: usuarios

Por el lado de la demanda, inicialmente las referencias de necesidades de información se tomaron de documentos como el Diagnóstico Forestal Regional (Cadesam, 2003) y la Estrategia Nacional Forestal 2002-2021, para luego levantar información sobre necesidades de información, mediante un proceso de consulta a un grupo de actores de la cadena forestal, iniciado en noviembre de 2003 a partir de la presentación de la propuesta inicial del sistema de información. Se realizaron también entrevistas a especialistas, encuestas y consultas en comunidades; en éstas

últimas participaron especialistas de los proyectos de Bionegocios.

La información obtenida permitió caracterizar los hábitos de consumo y manejo de información de los distintos actores de la cadena productiva forestal en los sectores urbano y rural, identificándose los medios con mayor llegada a los usuarios y la temática de información preferida, con lo que se pudo tener una mejor aproximación a las redes de comunicación entre las comunidades del ámbito del PFB y su relación con las actividades socioeconómicas que realizan, todo lo cual proveyó insumos a la arquitectura del sistema de información.

Igualmente, mediante otras actividades impulsadas por el PFB como la formulación del Plan Estratégico Forestal Regional 2004-2014 y la realización de talleres sobre elaboración de planes de negocio, se obtuvo información sobre necesidades de información. Los rubros de información a cubrir definidos en esta etapa fueron: manejo forestal, comercialización y sector empresarial.

2. Constitución, integración y lanzamiento de la plataforma de soporte del sistema de información (2003-2004).

La información sobre oferta y demanda de información forestal obtenida en la anterior etapa, constituyó el insumo principal para elaborar la primera propuesta de arquitectura de la red de sistemas de información, que fue presentada en noviembre de 2003 a un grupo de expertos y potenciales usuarios de información para validarla y enriquecerla. Con los aportes recibidos, en esta etapa el objetivo fue constituir lo

que sería la plataforma de soporte del sistema de información y comprendió básicamente dos aspectos: diseño y construcción de la estructura del sistema de información, y establecimiento del flujo de información a través de dicha estructura.

Paralelo a ello, se diseñaron y definieron los procesos de fortalecimiento de las instituciones locales proveedoras de información que conformarían la plataforma, la misma que una vez consolidada, integraría a nodos internacionales. Sin embargo, las debilidades estructurales de las instituciones locales en relación al manejo de información hicieron necesario replantear las actividades de fortalecimiento, debiendo orientarlas inicialmente a la capacitación de proveedores de información local en manejo y difusión de información, y a la sensibilización de usuarios del sector forestal en cultura de uso de información, de modo que se generen condiciones propicias para constituir una red de nodos que ya vinieran trabajando en el tema.

De otro lado, en el año 2004 se inició la implementación de dos proyectos liderados por el IIAP que incluían componentes sobre sistemas de información: Red descentralizada de información de bionegocios (Bionegocios, financiado por Incagro) y Sistema de información de manejo forestal (Simfos, financiado por la OIMT). Se decidió entonces unificar en un solo proceso la implementación de los mecanismos para el procesamiento y difusión de información de los tres proyectos, conformándose así el Sistema

de Información Forestal de la Amazonía peruana (Siforestal).

Se definieron aspectos como alcances del sistema, ámbitos, tipos de base de datos, formatos, estándares de intercambio y de tratamiento de datos, herramientas técnicas, mecanismos de actuación y de estandarización de datos. Igualmente se distribuyeron funciones y temas: el PFB tuvo a su cargo la información sobre mercados forestales locales e internacionales; el proyecto Simfos se encargaría de la información sobre aspectos técnicos y gerenciales del manejo forestal; mientras que el proyecto Bionegocios trabajó la información sobre comercialización (precios y volúmenes) de productos agrícolas, forestales, pesqueros y de fauna silvestre. La información trabajada se complementaría mutuamente mediante el desarrollo de herramientas informáticas.

Una de las primeras acciones conjuntas consistió en expandir la red de acopio del Simal, por ello –en coordinación con las sedes de Yurimaguas, Requena y Nauta de la UNAP– se capacitó a equipos de acopiadores de datos, lo que a su vez permitió tener un conocimiento más cercano de las condiciones en que se realiza la comercialización en dichas ciudades. Para gestionar el flujo de información se desarrollaron herramientas de integración con otros sistemas de información y herramientas tecnológicas para acopiar, procesar y actualizar información, y generar reportes (intranet). A través del sitio web se inició la difusión de interfaces de reportes de información a los usuarios externos al sistema.

En noviembre de 2004 –un año después de presentar la primera propuesta de arquitectura– se realizó el lanzamiento oficial del Siforestal, actividad que fue replicada por el proyecto Simfos en Tarapoto, Pucallpa y Madre de Dios.

3. Articulación con otras iniciativas nacionales e inicio de la expansión del SIFORESTAL (2005).

Estando ya constituido formalmente el Siforestal, el objetivo en esta etapa consistió en ampliar el ámbito de sus servicios de información. Fue así que en abril de 2005 el PFB participó en el taller “Intercambio de experiencias entre iniciativas de manejo y difusión de información de mercados con énfasis en bionegocios”, realizado por iniciativa del proyecto Bionegocios. Uno de los acuerdos alcanzados fue la creación de una red nacional de sistemas de información de mercados y biocomercio, para cuya implementación se estableció un comité que facilitaría la integración de las distintas iniciativas nacionales de información agraria y forestal para conformar dicha red. El comité estuvo integrado por representantes de la Dirección General de Información Agraria (DGIA-Minag), el Consejo Nacional del Ambiente (Conam), la ONG Intermediate Technology Development Group (ITDG) y el IIAP, a través del PFB. Se participó en dos reuniones en las que se coordinó la definición e institucionalización de acciones conjuntas a partir del año 2006. Sin embargo, debido al surgimiento de alternativas paralelas a esta iniciativa en una de las instituciones que integraba el comité, las coordinaciones quedaron paralizadas, manteniéndose los vínculos entre ellas.

Si bien este tipo de interacciones con otras iniciativas de información y la difusión de información –principalmente la relacionada a precios y mercados– a través de otros medios (radio, revistas y boletines) le permitía al Siforestal ampliar su cobertura, no era suficiente para cubrir un amplio sector de actores rurales de la cadena forestal, cuyo acceso a los medios hasta ese momento empleados era limitado y esporádico, por lo que la mayor disponibilidad de información tenía escasa o nula incidencia en las actividades económicas del ámbito rural.

Se planeó entonces facilitar información en el sector rural a través de paneles informativos comunales que serían instalados en cinco comunidades de tres cuencas en las que el Proyecto venía trabajando: Veinte de Enero y Yarina (Marañón), San Rafael (Amazonas), Jenaro Herrera y San Carlos (Ucayali). Previo a ello, a partir de octubre de 2005, en coordinación con el proyecto Bionegocios se realizaron visitas a dichas comunidades para efectuar talleres de sensibilización en el uso de información, así como talleres de capacitación a extensionistas y líderes comunales sobre diseño de paneles comunales. De otro lado, en abril y mayo de ese año, habían finalizado oficialmente los proyectos Simfos y Bionegocios, por ello el PFB quedó como único responsable del Siforestal; aún así, se realizaron algunas acciones conjuntas con el proyecto Bionegocios.

4. Ampliación de la cobertura, ámbito temático y retroalimentación (2006).

Continuando con el objetivo de ampliar los servicios de información, en el año 2006 se amplió el ámbito temático en

función a la temática que venían siendo desarrollados por el PFB, incorporándose entonces los temas de certificación forestal voluntaria (CFV), pago por servicios ambientales (PSA), manejo forestal comunitario (MFC), transferencia e investigación forestal y gerencia del MFS. En el año 2005, la información de precios y mercado, se había complementado con información sobre hidrografía, transportes fluviales, dinámica fluvial y un directorio de concesiones.

En relación a la ampliación de los servicios en el ámbito comunal, acorde a lo previsto en la etapa anterior, en el mes de septiembre se instalaron paneles comunales en dos de las cinco comunidades seleccionadas: Veinte de Enero y Yarina. También se incorporó información de las comunidades que integran la Red de telefonía rural de Loreto, instalada en el marco del proyecto Telecentros Rurales, ejecutado por el Instituto Nacional de Investigación y Capacitación en Telecomunicaciones (Inictel-UNI).

De otro lado, si bien la retroalimentación del Siforestal se había venido realizando de forma continua, principalmente a través de consultas y entrevistas, en el mes de agosto se desarrolló una retroalimentación más sistemática mediante un taller con los integrantes del Simal, con quienes además se trabajó conjuntamente la actualización de su Plan Estratégico, como parte de las actividades de fortalecimiento institucional de esta OF.

5. Retroalimentación y transferencia (2007).

Si bien para el diseño del Siforestal se había levantado información sobre las necesidades de información, la accesibilidad a los informantes que participaron había sido relativamente directa. Buscándose entonces conocer los hábitos de consumo de información de un espectro mayor, se encuestó telefónicamente a las 268 comunidades conectadas a la Red de telefonía rural de Loreto. En la encuesta se levantó información socioeconómica sobre las principales actividades económicas y productivas y también se hizo el seguimiento al nivel de audiencia de los programas radiales que difunden información del Siforestal. Las encuestas fueron aplicadas en dos oportunidades en los meses de febrero y junio del año 2007, cubriéndose el 79% y 86% de comunidades conectadas respectivamente.

La información añadida en la etapa anterior sobre MFC fue ampliada y complementada con información económica y productiva de las comunidades y al igual que en los precios de productos forestales, se generaron mecanismos para automatizar el intercambio y actualización sobre estos ítems, cuyos proveedores de información son instituciones que trabajan el tema de MFC como el Servicio Alemán de Cooperación Social Técnica-Perú (DED), WWF, CIFOR, la Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral (Aider), SNV e Inrena, que lideró la iniciativa de MFC. Igualmente, a un año de la primera retroalimentación sistemática del Siforestal, en agosto de 2007 se realizó el segundo proceso, en esta ocasión,

además del Simal, participaron el GRMB y las asociaciones de concesionarios; también se realizó una encuesta en los ámbitos urbano y rural de Iquitos.

Ante la proximidad del cierre del PFB y en la perspectiva de contribuir a la sostenibilidad financiera del Siforestal, el Simal formuló y presentó dos propuestas de expansión de los servicios y consolidación de este sistema. La primera de ellas denominada “Comunicación para Bosques Sostenibles en Loreto: Programa de Capacitación para el Fortalecimiento de Capacidades de Extensionistas Rurales” (Combos), que involucraba a las comunidades de las cuencas de los ríos Marañón, Ucayali y Amazonas, fue presentada a Incagro, a través de dos instituciones que integran la Mesa directiva del Simal: la Universidad Particular de Iquitos y Radio La Voz de la Selva. La segunda propuesta “Desarrollo de la Comunicación para la Integración y Articulación Regional Intercultural”, buscaba ampliar la cobertura de difusión de precios en siete provincias de Loreto y se elaboró en el marco del Plan Loreto Región Productiva del Gorel, cuyos lineamientos coinciden con las proyecciones que plantea el PFB y fue presentado en el proceso de formulación del Presupuesto Participativo 2008 del Gorel.

3.4.5.5. Gestión de cambios.

a) Situación inicial: comprensión y aprendizaje.

La situación inicial se remite a una etapa exploratoria en la que se buscó conocer y comprender el mercado local de información forestal para identificar qué factores contribuirían a una mayor y mejor articulación entre los tipos de

información proveída (oferta) y las necesidades de información (demanda) de los distintos segmentos, a fin de promover la efectividad del sistema de información a implementar.

En relación al manejo y uso de información, se advirtió debilidades en las instituciones generadoras y proveedoras de información y en el público objetivo, lo que contrastaba con los supuestos del diseño del Proyecto¹⁴ y llevó a reformular las acciones iniciales en esta área. Tal como es señalado en un estudio de la FAO¹⁵, la información del sector forestal peruano estaba concentrada principalmente en los ámbitos académico y de gestión pública de los recursos forestales, y en menor medida en ONG, además era procesada según las necesidades institucionales y se encontraba desarticulada. A nivel regional, si bien el Simal existía desde 1994 y difundía los precios del mercado a través de la radio, no manejaba la información de manera estructurada.

¹⁴ En el diseño se asumió que la información de mercado de productos forestales estaba estandarizada y que una parte de la conformación del sistema de información consistiría en recolectarla de las distintas fuentes y sistematizarla.

¹⁵ Proyecto “Información y análisis para el manejo forestal sostenible: Integrando esfuerzos nacionales e internacionales en trece países de América Latina” (FAO, 2003).

Acorde al objetivo del Siforestal, las acciones iniciales incluyeron el fortalecimiento de capacidades de la oferta institucional en gestión de información y la sensibilización de la demanda social sobre la importancia del uso de la información, pues más que asegurar que la información proveída sea accesible, importaba que ésta sea utilizada y que favoreciera la toma de mejores decisiones. La presentación de

la propuesta de arquitectura de la red de sistemas de información y su primera validación por parte de los futuros usuarios permitió que la comprensión y aprendizaje se diera en ambos lados: el PFB y las OF.

Las fortalezas y debilidades identificadas vinculadas al estado inicial de la información forestal fueron las siguientes:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual: • Poca importancia dada al uso o consumo de información para la toma de decisiones. • Usuarios del bosque con limitado acceso a información sobre legislación, tecnologías y mercados. • Empresarios con poco acceso a información tecnológica y de mercado. • Baja confiabilidad en información comercial sobre recursos naturales (volúmenes, precios, tecnologías)	
A nivel institucional: • Ausencia de políticas institucionales de manejo e intercambio de información, reflejado en su ineficiente uso y difusión. • Escaso uso de software en procesos de manejo de datos, conllevaba a un deficiente registro, acopio, procesamiento y sistematización de la información: información incompleta, inconsistente, imprecisa, sin estándares. • Bajo interés en mejorar la gestión de la información: inversión en infraestructura tecnológica y comunicacional no prioritaria. • En la difusión de información no se consideraba la promoción del uso de información, ni las necesidades o características de los usuarios. • Sistemas de información no responden a intereses sectoriales sino a intereses institucionales: promoción (Prompex), control (Aduadas, Inrena).	• Algunos sistemas de información regionales se articulan a necesidades de la población objetivo (Siamazonía)
A nivel sectorial • Iniciativas de información dispersas, desarticuladas, no estandarizadas, con mínimo tratamiento, incompatibles y hasta contradictorias entre sí. • Desconocimiento de la situación de la gestión de información forestal nacional. • Información del sector forestal orientada a empresarios, académicos e investigadores, no a productores o a necesidades regionales de información.	• Ejecución de proyectos de desarrollo rural con enfoque de mercado: Nanay (IIAP), Pacaya-Samiria (WWF), Parques en Peligro (ProNaturaleza)

Estas debilidades identificadas y advertidas en estos tres niveles, orientaron los esfuerzos hacia aquellos aspectos cuyo fortalecimiento resultara clave para apuntalar la puesta en marcha del sistema de información.

b) Situación intermedia: desempeño.

Tanto en el diseño como en la implementación del Siforestal la prioridad fue asignada a cada segmento de actores de la cadena productiva forestal regional, cuyos procesos de toma de decisiones se buscó favorecer

mediante el acceso oportuno a información relevante. Debido a que todos los segmentos no conocían las ventajas que supone el empleo de medios electrónicos (internet) ni tenían acceso a esa tecnología, el Siforestal debió adaptarse y complementarse con otros medios, que si bien no estaban a la vanguardia en tecnologías de comunicación, sí eran accesibles a un amplio sector de actores. Para poder proveer oportunamente información relevante a todos los destinatarios y en el formato más adecuado, el enfoque de gestión de la información debió integrar secuencial y armónicamente el uso de medios de comunicación tradicionales y no tradicionales.

Las consultas y encuestas de retroalimentación sobre el uso, pertinencia y utilidad del sistema de información, fueron fundamentales para el continuo afinamiento, mejora y complementación de los servicios brindados. También permitieron identificar una amplia diversidad de necesidades e intereses de los usuarios finales respecto al uso de la información facilitada, lo cual impulsó la expansión de procesos y servicios, haciéndose necesario integrar al equipo, especialistas para desarrollar temas específicos y trabajar aspectos comunicacionales; también permitieron considerar la necesidad de intervenir directamente en el campo, principalmente para trabajar aspectos de sensibilización en cultura de uso de la información.

La integración del sistema de información inicial con otras iniciativas locales de sistemas de información (Bionegocios Y Simfos) facilitó una contribución recíproca entre ellos. Ello requirió el previo ordenamiento y asignación de roles, tarea que resultó relativamente sencilla en tanto los tres sistemas compartían el mismo objetivo en relación al manejo de información sobre recursos naturales. Respecto a las organizaciones generadoras de información, el fortalecimiento recibido les permitió, además de ordenar la gestión de su base de datos sobre mercados, optimizar sus procesos de planificación y gestión, potenciando así su contribución al Siforestal.

c) Situación actual: condición.

La información puesta a disposición de los distintos actores de la cadena forestal regional, además de precios de mercado, incluye información sobre los factores que influyen en su dinámica y comportamiento (tendencias, precios, procedencias, ríos), lo que brinda a los comercializadores por ejemplo, mayores elementos para decidir sobre distintos aspectos que afectan su actividad económica principal. Similar tratamiento se le ha dado a la información orientada a los segmentos de productores-extractores, concesionarios, empresarios (ver figura 10). El acopio, procesamiento y difusión de información es continuo, por lo que está permanentemente actualizada.

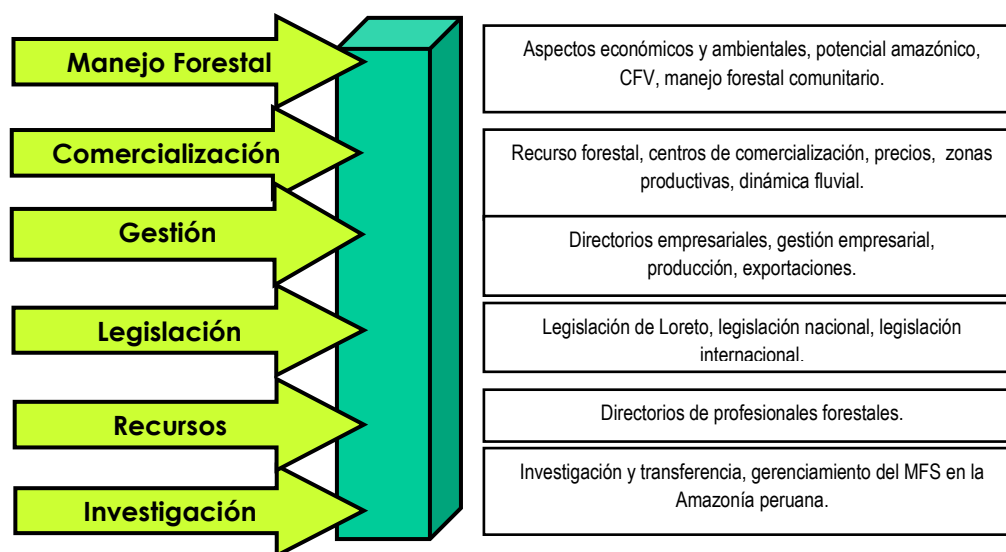


Figura 15. Estructura de los componentes de información del Siforestal.

El Siforestal se ha constituido en un referente de información sectorial. Parte de esta información es difundida a las comunidades rurales a través de Radio La Voz de la Selva. Igualmente, este sistema ha sido incluido en portales de instituciones locales como la Municipalidad Provincial de Maynas, el Gobierno Regional de Loreto, la Dirección Regional de Agricultura y el diario local ProYContra. De la misma forma, se encuentra articulado con sistemas de información nacionales (Portal Bionegocios, Sistema de Biocomercio de Promperu) y regionales (Siamazonía y Promamazonía). Tiene también vínculos automatizados con la Dirección Regional de Información Agraria del Minag, con la Intendencia Forestal y de Fauna Silvestre del Inrena, con ProNaturaleza y con la Comisión Europea. Cuenta además con la participación y apoyo de la Universidad Nacional de la Amazonía Peruana (UNAP) y de la Universidad Particular de Iquitos (UPI).

En general, las instituciones vinculadas a la cadena de valor forestal, consideran más el uso de la información como insumo para tomar decisiones y perciben que la colaboración prestada al sistema, redundando en un beneficio mutuo y facilita la conjugación de esfuerzos.

Medios

El trabajo conjugado de distintos medios de comunicación –tradicionales y no tradicionales– como la radio, televisión, prensa escrita, internet e inclusive teléfono, en torno al desempeño del Siforestal, ya sea para difusión, retroalimentación, seguimiento o consultas, ha promovido efectivamente un mayor conocimiento y acceso a la información de distintos actores de la cadena forestal, pues se ajusta a sus condiciones de telecomunicación, constituyéndose así en un ejemplo de experiencia de efectiva cooperación interinstitucional.

Organizaciones focales

En relación a la principal OF de este componente –Simal– sus procesos de manejo y sistematización de información, se encuentran estructurados y automatizados, generando estadísticas que permiten hacer seguimiento a las distintas variables procesadas como el comportamiento de los precios, nivel de agua de los ríos. Igualmente, su gestión institucional se ha visto fortalecida, como organización que estudia los procesos de comercialización de Loreto.

Distintas instituciones locales que generan o proveen información relacionada al sector forestal, además de haber incluido a las tecnologías de información como instrumentos de

apoyo a su gestión, han articulado su trabajo entre sí, interactuando a través de la Mesa Institucional del Simal y llegando a formular propuestas concretas con el objetivo de contribuir a la ampliación del Siforestal. Tal es el caso de las propuestas presentadas a Incagro y al Plan Loreto Región Productiva del Gorel.

Institucionalmente, si bien subsisten debilidades en el manejo de la información, éstas en muchos casos obedecen a aspectos estructurales que repercuten en distintos procesos, siendo el manejo de información uno de ellos. Al respecto, se perciben en general las siguientes fortalezas promovidas por la intervención:

DEBILIDADES	FORTALEZAS
A nivel individual:	A nivel individual: • Reconocimiento de la utilidad de la información en las actividades económicas.
A nivel institucional: • No se cuentan con metodologías ni indicadores apropiados para medir los impactos de la difusión de información.	A nivel institucional: • Desarrollo de la gestión de información con procesos automatizados e integrados (CEMA), generación de reportes estadísticos sobre control forestal (Inrena), exportación de productos maderables (Cctil). • Disposición de herramientas de capacitación para el procesamiento, análisis e interpretación de información primaria, así como de bases de datos acordes a las necesidades del sector forestal, en base al mayor conocimiento de la oferta y demanda de información. • Mayor cohesión y articulación entre las instituciones que trabajan con información forestal.
A nivel sectorial: •	A nivel sectorial: • Redes de comunicación y difusión de la información del Siforestal.

Con las fortalezas evidenciadas y reconocidas, aun pudiendo afirmarse que el Siforestal ha contribuido a optimizar la toma de decisiones de los actores de la cadena forestal mediante

una mayor provisión y disposición de elementos para tomar decisiones informadas, no se tiene aún una medida concreta que refleje cuánto ha impactado en beneficio de las

actividades económicas del sector. Sin embargo, las condiciones en que éstas se realizan, involucran ahora mayor información y conocimientos por parte de productores y comercializadores.

3.4.5.6. Factores influyentes.

Las particularidades a nivel de individuos, de instituciones y del sector en relación al tratamiento de la información, configuraron una suerte de coyuntura que junto con limitantes, presentaba factores favorables que permitieron orientar los esfuerzos hacia un objetivo común que entre otros aspectos, buscaba llenar vacíos en distintos niveles.

a) Factores propiciadores.

A nivel de instituciones generadoras de información:

IIAP

- Experiencia en implementación de sistemas de información (Siamazonía, Siturismo, Sistema de información de la zona reservada Allpahuayo Mishana).
- Ejecución de dos proyectos (Bionegocios y Simfos) con objetivos afines a la naturaleza del presente componente, que permitió complementar y abordar más integralmente el tema de información de mercados de productos forestales, además de significar una ampliación de la arquitectura temática, presupuesto, recursos humanos y cobertura.

Simal-CEMA

- Conocimiento en acopio de información de mercados y disposición para el aprendizaje de nuevas técnicas de manejo de la información.

- Experiencia en difusión de información de mercados a sectores rurales.

b) Factores limitantes.

- Limitada apertura inicial de las instituciones locales al uso de tecnologías de información, por su escaso conocimiento al respecto, por el poco interés a mejorar la gestión de la información y porque implicaba cambiar una modalidad “enraizada” de gestión institucional.
- Reticencia de algunos sectores de la región, como el empresarial, para participar en iniciativas promovidas por el sector público.
- Prevalencia de criterios personales en gestiones institucionales, que en muchos casos obstaculizó la concreción de coordinaciones, lo que implicó desgaste de tiempo y recursos.
- Escasa cultura de uso de información forestal entre los usuarios del bosque.

c) Factores que inciden en la sostenibilidad.

- Incorporación del Siforestal a los procesos comunicacionales identificados en el sector, los mismos que han venido siendo empleados por los actores forestales y público objetivo del sistema –no necesariamente involucrados con el PFB– ya sea para informarse o para interactuar en torno a una temática o intereses sectoriales: se partió de un sistema informático que “evolucionó” a uno de información. Entre estos procesos figuran:

- Conformación de una mesa institucional liderada por Simal en donde instituciones académicas como la UPI y la UNAP participan en procesos vinculados al Siforestal.
 - Utilización del Siforestal para la generación y difusión de información por parte de instituciones del sector como el Inrena, el Ministerio de Agricultura y ProNaturaleza, quienes reconocen la utilidad de las tecnologías de información en sus propios procesos institucionales.
 - Integración y empleo de medios de comunicación de distinto formato para la difusión de la información del Siforestal.
 - Articulación del Siforestal con otros sistemas de información sectorial que se complementan mutuamente
 - El trabajo sobre información de mercados que ya venía realizando Simal, RLVS y la UNAP, se potenció con el Siforestal, lo cual favorece su continuidad.
- De la misma forma, entre las instituciones del sector –inicialmente reacias a participar en los procesos del Siforestal– ha habido un creciente interés por los servicios que progresivamente se han incluido, habiéndose constituido en uno de los principales de información para varias instituciones locales.
 - La distribución de roles entre las instituciones participantes en el Siforestal se ha realizado en función a su área de especialización:
- Soporte tecnológico principal: IIAP. Cada institución además, ha recibido fortalecimiento para desarrollar su propio rol tecnológico.
 - Soporte temático: Simal (mercados), Trayecto MFC (MFC), Cctil (empresas), Inrena (normatividad), IIAP (investigación).
 - Soporte operativo: Simal-CEMA y la UNAP dinamizan los servicios de información primaria.
 - Soporte financiero: Se han generado mecanismos colaborativos entre Simal y otras instituciones.
- d) Factores que inciden en la replicabilidad.**
- Entendiendo a la replicabilidad como la capacidad de una iniciativa de ser duplicada, replicada o adaptada en otro contexto o por otra organización, la susceptibilidad del Siforestal de ser replicada es bastante factible. Muestra de ella ha sido la elaboración por parte del Simal, del proyecto de expansión del Siforestal a todas las provincias de Loreto en el marco del programa “Loreto Región Productiva” del Gorel, el cual reconoce a este sistema como un medio que facilita el conocimiento de diversos aspectos relacionados a la comercialización y el manejo de recursos naturales en la región.

3.4.5.7. Perspectivas del área de trabajo.

a) Hipótesis de acción.

“La implementación de un sistema de información de mercado que considere las disponibilidades tecnológicas de comunicación, permitirá a los usuarios

del bosque acceder oportunamente a información relevante y establecer vínculos, lo que optimizará la toma de decisiones en las distintas etapas del manejo de bosques”.

La hipótesis de acción planteaba que el acercar información sobre las tendencias del mercado de productos forestales a los usuarios del bosque, contribuiría a orientar las decisiones de manejo de bosques. Sin embargo, tanto en los productos maderables como en los no maderables, los actores no suelen participar en todas las etapas del manejo y en general no se encuentran permanentemente articulados entre ellos; sus vínculos son más estacionales que permanentes, por ello, la mayor disposición de información –sobre todo por parte de aquellos actores que tradicionalmente no accedían a ella– si bien pudo favorecer su desempeño en aspectos específicos de la cadena forestal y en el desarrollo de negociaciones, haciéndolas más transparentes y equilibradas en cuanto a acceso y manejo de información y conocimientos, no necesariamente ha repercutido en una mejor planificación de actividades en toda la cadena productiva.

Implícitamente, la hipótesis asumía que la disposición de información tecnológicamente accesible y afín a las actividades económicas de los usuarios del bosque, era clave y hasta suficiente para establecer vínculos, mejorar los procesos de toma de decisiones y con ello el manejo de bosques. Sin embargo, se vio que aun estando la información regulada a las características sociocomunicacionales y tecnológicas de los usuarios, no

garantizaba que ésta pueda cumplir su objetivo en tanto el uso de la información no sea considerado relevante en el desarrollo de actividades económicas (empresarios, comercializadores), o simplemente no exista una cultura de uso de información (productores y extractores).

Por ello, los dos procesos desarrollados en este componente tuvieron la misma relevancia, siendo el primero de ellos el que dio sentido y soporte al desarrollo del Siforestal:

1. Fortalecimiento de capacidades de los usuarios y manejadores de información.
2. Integración y articulación de sistemas de información.

b) Resultado esperado.

“Red de sistemas de información de mercados relativo a productos forestales de bosques manejados operando”.

En lo relativo a la red de sistemas de información de mercados, ésta se encuentra operando y constituye el Siforestal. Los actores forestales de los ámbitos rural y urbano de la región Loreto, tienen ahora acceso a información forestal relevante de manera continua. Dicha red es soportada por las instituciones generadoras y proveedoras de información fortalecidas por el PFB. La información de mercado suministrada no contempla solamente productos de bosques manejados, pues la actividad forestal no es la única que desarrollan los distintos usuarios del bosque y además, el manejo forestal propiamente dicho es una práctica relativamente nueva en la región, a la cual el PFB ha buscado promover y contribuir.

c) Factores que contribuyeron a optimizar la toma de decisiones en el manejo de bosques.

No se cuenta con estudios de impacto a nivel de toma de decisiones en el manejo forestal a partir de la disposición de información, pero se ha podido identificar factores que ayudan a los actores a tomar mejores decisiones:

- El fortalecimiento de capacidades para el uso de información. La accesibilidad a la información no garantiza que esta sea utilizada o adecuadamente utilizada en la toma de decisiones, principalmente en aquellos segmentos que tradicionalmente no han accedido a ella; las organizaciones del Simal son ahora más conscientes de esta necesidad.
- La disposición y uso de información adaptada a las necesidades y actividades de los actores (productores, comercializadores, concesionarios, empresarios, académicos, instituciones) y levantada acorde a la dinámica y características de su realidad.

3.4.5.8. Lecciones aprendidas.

- En los contextos rurales donde prevalece una elevada carencia de servicios básicos y un alto índice de analfabetismo, las ventajas que representa el uso de información en el desempeño de actividades económicas no son apreciadas en su real dimensión, más aun si ésta no responde a los intereses y necesidades sentidas de los pobladores. El empleo de información en actividades económicas implica un cambio en sus esquemas de trabajo y

como tal, puede haber cierta resistencia a su uso si no es suficientemente explicada o entendida. Por ello, la facilitación de información requiere acompañarse de un proceso de sensibilización (motivaciones y actitudes) y capacitación (habilidades y tecnologías) en su uso.

- A fin de obtener los efectos esperados con la disponibilidad y acceso a la información, es necesario que los destinatarios estén homogéneamente fortalecidos y capacitados en el uso de la misma. Ello implicaría, diseñar estrategias de capacitación para todos los actores de la cadena forestal: desde los que alimentan el sistema hasta el usuario final.
- Aunque son reconocidas las ventajas e importancia de tomar decisiones informadas, la magnitud en que el acceso y la disposición de información influyan positivamente en el desempeño de distintas actividades, es mediatizada por aspectos estructurales como la cultura de uso -o no uso- de información, la resistencia al cambio, esquemas tradicionales de intercambio, los cuales deben ser abordados en las estrategias comunicacionales a fin que la información y comunicación logren sus objetivos.
- Las estrategias de difusión de información relacionadas a procesos de comercialización en el ámbito rural, deben diseñarse según las características del entorno, ubicación y nivel de conexión o aislamiento geográfico de los destinatarios de la información.

- La existencia de tecnologías que faciliten el acceso, manejo y uso de información forestal, no implica que todas las instituciones –incluidas las instituciones regionales generadoras de información forestal– estén proclives a incorporarlas como medios estratégicos en su gestión institucional, pues tradicionalmente la gestión de la información no ha sido preponderante en el planeamiento estratégico institucional.

3.4.6. Fortalecimiento de la organización y gestión empresarial en el sector forestal regional.

Tradicionalmente se ha concebido a la Amazonía como una región en donde abundan los recursos naturales y que éstos durante años han mantenido su capacidad de regenerarse naturalmente. Bajo esta concepción se ha sentado un modelo de desarrollo económico basado no en la escasez, sino en la abundancia de recursos –como la madera y el petróleo– y por ende en su explotación intensiva. La economía regional ha descansado en actividades extractivas y comerciales, con escasa o nula aplicación de valor agregado y poca inversión en mercadeo, mientras que procesos como la planificación del manejo forestal, no han sido considerados relevantes.

En los esfuerzos realizados para revertir esta situación, se han dado legislaciones para regular el desarrollo de esta actividad bajo normas técnicas, en un marco de formalidad y legalidad. Sin embargo, existe una percepción generalizada que el ajustarse a éstas corresponde a las empresas grandes, pues a las pequeñas no

les resultaría viable debido a que les implicaría costos difíciles de cubrir, por su poca disponibilidad de capital, siendo éste uno de los argumentos para mantenerse al margen de la formalidad o incurrir en la ilegalidad. Aunado a ello y reflejando las concepciones arraigadas, en un amplio sector del empresariado forestal regional, persiste una gestión tradicional, básicamente reactiva, sin reinversión ni proyecciones a mediano y largo plazo, y con una restringida visión de mercado, que lo mantiene en un nivel poco competitivo y consecuentemente con una débil posición en el mercado, así por ejemplo, los niveles de producción no suelen ser definidos por el industrial de la región, sino por el comprador.

De mantenerse esta tendencia, en la medida que el mercado avance, continuará también la deforestación, la degradación del bosque amazónico y una menor disponibilidad de especies comerciales, entre otros. Pasar de una situación de explotación intensiva a una de manejo de bosques que sea sostenible y además rentable, requiere aplicar conocimientos técnicos, ecológicos y empresariales, que por las características del bosque y las cadenas productivas asociadas a sus productos implicaría que quienes están directamente vinculados al bosque, fortalezcan sus capacidades y conocimientos y con ello, su posición en el mercado.

Componente: Las organizaciones focales fortalecidas han mejorado las capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques.

3.4.6.1. Objetivo.

Inicialmente el objetivo planteado para este componente consistía en “promover la utilización de planes de negocio en las micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques”. Se presume que ello partía de un conocimiento superficial de la realidad empresarial regional, pues el uso de planes de negocio, además de la aplicación de principios de planificación y gestión empresarial, supone contar con capacidad financiera y proyecciones de crecimiento y desarrollo empresarial, factores nada comunes entre los empresarios regionales, acostumbrados a trabajar en el plazo inmediato.

En el segundo año, considerando la necesidad de fortalecimiento empresarial, se reformula el objetivo: *“promover la mejora de capacidades empresariales y la utilización de planes de negocio entre las micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques”*. Este objetivo se mantiene hasta el cuarto año; para el último año, acorde a la trayectoria seguida en este componente, finalmente quedó como sigue: *“Fortalecer las capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas de la cadena forestal regional para promover su competitividad, acceso a mercados y capacidad de negociación”*.

3.4.6.2. Actores.

En este componente se abordaron sucesivamente tres niveles de actores:

- Empresarios industriales de la madera (PyMes). Pertenecía a este nivel un grupo de empresarios e industriales del sector forestal que pertenecían al Comité de Comercialización y Valor Agregado y Negocios Forestales del GRMB. Gremialmente se encuentran

representados por la Asociación de Industriales Madereros de Loreto (Aimal), que también pertenecía al GRMB. El PFB trabajó con ellos principalmente durante el primer y segundo año de ejecución.

- Microempresarios forestales (MyPes). En este nivel se encontraban los microempresarios forestales de segunda transformación de la madera; con este grupo se trabajó prioritariamente durante el tercer y cuarto año del PFB.
- Comunidades nativas y ribereñas. Las comunidades pertenecientes a este grupo han estado vinculadas a las experiencias piloto de manejo de bosques que el PFB implementó. No necesariamente eran empresas comunales en todos los casos, algunas de ellas se encontraban trabajando bajo esquemas empresariales. En el último año del PFB, este componente concentró sus actividades en este grupo.

3.4.6.3. Metodología.

a) Consideraciones iniciales.

Como se conoce, una de las principales estrategias de fortalecimiento consistió en trabajar a través de organizaciones focales, sin embargo, ante la falta de organizaciones regionales que aborden el tema empresarial en el sector forestal, se optó por trabajar directamente con los grupos meta. Esta modalidad permitió brindar asesoría directa y puntual a un determinado número de empresarios y a algunas comunidades vinculadas al PFB; no se partió de un esquema rígido de fortalecimiento, sino que éste fue desarrollándose según los avances y las necesidades de los diferentes actores en aspectos empresariales. Ello sin embargo, implicó también dispersión de

esfuerzos e impactos reducidos, por lo que a partir del tercer año se buscó impulsar la conformación de un OF que trabaje con los grupos meta.

Como inicialmente se había priorizado el impulso de la formulación y aplicación de planes de negocio, previo a las actividades de fortalecimiento en este tema, se realizaron dos talleres de sensibilización dirigidos a los empresarios industriales en el tema de planes de negocio; con esto, además de despertar su interés al respecto, se pudo conocer algunas de las necesidades y debilidades del sector empresarial.

b) Modalidades empleadas.

El fortalecimiento de capacidades incluyó el fortalecimiento en técnicas de transformación y comercialización de productos forestales y el fortalecimiento en gestión empresarial. Este fue impartido en cada uno de los niveles de actores, bajo las modalidades de capacitación, asesoría, asistencia técnica y acompañamiento.

Fortalecimiento técnico

Se dio en las siguientes modalidades, según el tipo de actor:

1. Empresarios industriales

Capacitación:

- Curso taller “Técnicas de aserrío de madera y mantenimiento de sierras cinta”, dirigido a empresarios industriales y concesionarios forestales.
- Curso taller “Clasificación de madera aserrada para exportación según la norma internacional NHLA”, dirigido a trabajadores de empresas y concesiones forestales, con el objetivo

de mejorar la producción a mercados que exigen esta norma.

- Seminarios sobre clasificación de madera para la fabricación de muebles, y sobre diseño de muebles y desarrollo de productos maderables.

Asesoría:

- Temas específicos de valor agregado.

Acompañamiento:

- El PFB, en coordinación con el Ministerio de la Producción, ADEX y Prompex, facilitó la conformación de la Misión Tecnológica Maderera a Brasil (2004), en la que un grupo de empresarios exportadores conocerían nuevas tecnologías de primera transformación.
- Se apoyó también la conformación de una Misión empresarial a Lima, a la Feria Internacional de Maquinarias, Equipos, Insumos y Servicios para la Industria de la Madera y del Mueble (Fenafor 2006). Los empresarios del mueble establecieron contacto con Prompex y también realizaron una visita a los parques industriales de Villa El Salvador y San Juan de Lurigancho, que les permitió conocer distintas técnicas del proceso de fabricación de muebles.

2. Microempresarios forestales.

Capacitación:

- Curso taller “Mejoramiento y fabricación de muebles”, en el que se dictaron los módulos: juntas, empalmes y ensambles; afilado de herramientas manuales de corte y asistencia en desarrollo de procesos productivos y acabado.
- Cursos taller “Principios de secado de madera”, “Construcción de cámaras de

secado” y “Cubicación de madera con Regla Doyle”.

- Seminarios en los temas “Fabricación de muebles de madera”, “Aserrió de madera”, “Optimización del corte”.

Fortalecimiento en gestión empresarial

1. Empresarios industriales.

Acompañamiento:

- Con la finalidad de facilitar los vínculos comerciales con el mercado europeo, el PFB apoyó la participación de ocho empresarios forestales en las ferias Interzum y Ligna+ realizadas en Alemania (2005).

2. Microempresarios forestales.

Capacitación:

- Curso de gestión empresarial, dirigido al Sindicato de carpinteros y vendedores de muebles del campo ferial Sachachorro (Iquitos). Comprendió los módulos: gestión de PyMes, costos y presupuesto, logística y negociación, marketing y contabilidad financiera.
- Programa Jóvenes Emprendedores para los Bionegocios en la Amazonía Peruana. Este programa fue dirigido a jóvenes egresados, a fin que luego acompañen a los empresarios forestales en la implementación de sus planes de negocio.
- Curso de “Metodologías de capacitación empresarial” de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En este curso fueron capacitados 53 proveedores de servicios de desarrollo empresarial, quienes se especializaron en los temas: elementos de gestión empresarial, manejo de negocios, calidad total y juego empresarial.

- Taller “Formación de redes empresariales horizontales”.

Asesoría:

- Se asesoró el desarrollo de dos planes de negocio, para un producto maderable (topa) y otro no maderable (sangre de grado). También se apoyó a tres empresas en la culminación de sus planes de negocio, uno de ellos en coordinación con SNV.

Asistencia técnica:

- Se brindó asistencia técnica en elaboración de planes de negocio, para lo cual se fortalecieron conocimientos en temas afines y se apoyó la formulación de planes.
- Se asistió en mercadeo y comercialización mediante la organización de la I Feria Regional Forestal de Loreto (2005), en la que los empresarios pudieron exponer sus productos, ofertarlos e informarse sobre las tendencias y características del mercado regional, asimismo, pudieron establecer vínculos comerciales y concretar negocios.

3. Comunidades nativas y ribereñas

Asesoría:

- Estructuras empresariales (comunidades Santa María y Nueva Yarina, río Curaray).

Capacitación y acompañamiento

- Curso taller “Desarrollo de capacidades empresariales para la gestión de negocios rurales”. Este curso fue dirigido a las comunidades 1, 2, 3 y 4 de la cuenca del Yanayacu Pucate en el año 2005; en el año 2007 se realizó un taller de reforzamiento en gestión empresarial.

- Taller “Organización de empresas” (2005), realizado a solicitud del Comité de Productores Agrarios de la Provincia de Maynas (Copapma) para los participantes de la experiencia piloto sobre ecoturismo (comunidad San Rafael). En el año 2007, hubo un taller en gestión empresarial.
- Talleres de capacitación empresarial en comunidades de la cuenca del río Momón: “La empresa y los valores” (comunidad San Juan Vista Alegre), “Mercado y producto” (comunidad Unión Familiar), “Precios y ventas” (Punto Alegre), “Comunicación y gestión” (comunidad Agrario Shimbillo), “Plan de Negocio” (comunidad Sargento Lores).
- Taller de capacitación empresarial al Comité Autónomo Román Sánchez Lozano, distrito de Jenaro Herrera (comité de gestión de bosque).

El siguiente cuadro resume las modalidades de fortalecimiento empleadas a cada tipo de actor:

Cuadro 7. Modalidades de fortalecimiento de capacidades empresariales según tipo de actor.

FORTALECIMIENTO	TÉCNICO				EN GESTIÓN EMPRESARIAL			
	Capacitación	Asesoría	Asistencia Técnica	Acompañamiento	Capacitación	Asesoría	Asistencia Técnica	Acompañamiento
Empresario industrial								
Microempresario forestal								
CC.NN. de EXPI								

En relación al fortalecimiento técnico, en el cuadro anterior se aprecia que la capacitación estuvo dirigida sólo a empresarios. La brindada a empresarios industriales se orientó a hacer más competitivos sus productos en el mercado internacional, mientras que la brindada a microempresarios procuró la incursión en segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo. La asesoría igualmente se dirigió a hacer más competitivos los productos con la incorporación de valor agregado. No hubo acciones de asistencia técnica básicamente porque no hubieron cambios estructurales en la infraestructura de las empresas que hayan sido promovidos

por el PFB; sí lo hubo en algunas de las comunidades de las experiencias piloto (comunidad San Rafael, comunidades de la cuenca del Yanayacu Pucate); pero éstas se promovieron directamente desde el componente de manejo forestal.

Respecto al fortalecimiento en gestión empresarial, puede observarse que la capacitación se concentró en los microempresarios y las comunidades de las EXPI, pues presentaban más debilidades de gestión empresarial que los empresarios industriales. La asesoría y asistencia técnica a microempresarios forestales fue principalmente para la elaboración de

planes de negocio e impulso de negocios, mientras que con la asesoría brindada a comunidades se absolvió consultas sobre esquemas empresariales más propicios para las comunidades. El acompañamiento en gestión empresarial a los empresarios industriales tuvo el propósito de facilitar su vinculación comercial al mercado europeo, mientras que el realizado a las comunidades de las experiencias piloto, buscó facilitar la aplicación de los nuevos conocimientos.

3.4.6.4. Gestión de cambios.

En los anteriores componentes, la presentación de la gestión de cambios ha estado referida a los procesos que el PFB desarrolló conjuntamente con las OF durante su ejecución. En este caso, dado que las actividades no se desarrollaron con OF precisamente sino con GM relacionados a cada nivel de actores, y que las acciones con cada uno de ellos no se llevaron a cabo durante todo el proyecto sino en un momento específico del mismo, se ha optado por presentar los niveles de cambios respecto a los avances del Proyecto, que se vinculan a cambios en los enfoques aplicados.

a) Situación inicial: aprendizaje.

En la formulación del Proyecto y de las estrategias iniciales de intervención, el problema de la débil gestión empresarial forestal se asoció a un esquema cortoplacista de gestión, sin planes de negocio y sin una visión global del mercado, lo que restaba competitividad y restringía el acceso a nuevos mercados. Ello llevó a que el empleo de planes de negocio por parte de las micro, pequeñas y medianas empresas se haya mantenido como el objetivo de este componente hasta el cuarto año, habiéndose añadido

además en el segundo año la mejora de capacidades empresariales. Las actividades iniciales del PFB entonces, giraron en torno a los planes de negocio, los cuales tendrían como principal referente al mercado.

En esa perspectiva, con el “Estudio Preliminar de Mercado de los Productos y Servicios Líderes del Sector Forestal” (2004) se identificaron seis grupos de productos maderables y no maderables¹⁶ de la región que desde la perspectiva de los comerciantes, industriales y extractores del sector, presentarían las mayores oportunidades de mercado. Sobre la base de esta información, en el segundo año, en el estudio “Planes de negocios forestales: conexión entre las cadenas productivas y las cadenas financieras” (2004) se esbozaron los lineamientos para desarrollar negocios forestales en la región, a manera de plan de negocios marco. Este estudio señaló que existía una gran brecha entre la demanda global de productos del bosque y la oferta de productos de empresarios forestales con planes de manejo, debido a la falta de una masa mínima de empresarios y de cuadros intermedios profesionales y técnicos, lo que traía consigo el escaso desarrollo de cadenas productivas forestales regionales y daba lugar a la pérdida de muchas oportunidades.

Entonces, las actividades de fortalecimiento que en el primer año

¹⁶ Entre los productos maderables se identificaron: tablas de cumala, cedro y caoba; triplay de lupuna, marupá, y tornillo; muebles de tornillo, moena, caoba y cedro; tallados de palisangre. Entre los no maderables se mencionan: uña de gato, sangre de grado, aceite de copaiba, palmito, frutales (aguaje, camu camu), licores (chuchuasi), fibra y tejidos de chambira, bisutería de semillas (huayruros, achiras), crisneja de irapay.

habían estado dirigidas principalmente al acompañamiento y asesoría puntual de empresarios industriales, en el segundo año se ampliaron a otros actores de la cadena productiva forestal, tornándose en ocasiones un tanto dispersa. En la capacitación, el PFB mantenía la prioridad en los temas de gestión empresarial y planes de negocio, que luego de trabajarse con empresarios, se trabajó con los microempresarios, entre quienes además se buscó promover la conformación de redes empresariales.

La información y capacitación brindada, si bien llevó a los empresarios a reconocer la importancia de contar con planes de negocio, también reveló que no todos disponían de los conocimientos suficientes, ni manejaban las herramientas necesarias para su elaboración, además, consideraban que la escala en que trabajaban no era de gran envergadura y sus horizontes de tiempo no incluían el mediano o largo plazo. Lo anterior, unido al estilo de trabajo pragmático que caracterizaba al sector empresarial de la región, generó una disposición a elaborar planes de negocio menor a la esperada por el PFB, por lo que se consideró como alternativa, capacitar en formulación de planes de negocios a jóvenes universitarios estudiantes y egresados a fin que acompañen a los empresarios en la formulación e implementación de planes de negocio (que no tuvo el resultado esperado debido a que los empresarios se mostraron reacios a exponer información de sus empresas considerada confidencial). Similar situación ocurrió con los microempresarios, cuyo bajo nivel de

formación técnico-empresarial y su escasa dedicación a la elaboración de sus planes de negocio, dieron lugar a que los perfiles elaborados no lleguen a ser implementados.

En general, las micro y pequeñas empresas priorizaban el fortalecimiento en aspectos técnicos con el que pudieran mejorar su oferta actual, y en aspectos específicos de gestión que contribuyeran el desempeño de su negocio; la provisión de insumos (madera) solía ser a través de intermediarios, es decir, no tenían una vinculación directa con el área proveedora, es decir con la fase de manejo forestal.

b) Situación intermedia: desempeño.

Actividades como la asesoría y acompañamiento a empresarios en aspectos puntuales, habían tenido un efecto más tangible en los receptores de las mismas que en el desarrollo del Proyecto. La capacitación en gestión empresarial y planes de negocio no habían promovido su uso entre los empresarios y microempresarios en la medida esperada. Ello dejó entrever que la débil gestión empresarial atribuida al no uso de planes de negocio y a la falta de visión global de mercado, respondía a otros factores.

Con la finalidad entonces de conocer la situación de las micro y pequeñas empresas de la región, se realizó el estudio “Sistematización de la información sobre MyPes del sector forestal de Loreto”, en él, se identificó como problema principal de las MyPes, su entorno interno y externo: el entorno externo no reunía condiciones favorables para su desarrollo debido a la presencia de obstáculos de tipo

normativo, legal y burocrático; en el entorno interno, no existía motivación para la mejora de sus procesos de gestión empresarial, la cual se reflejaba en una carente demanda de servicios de desarrollo empresarial.

Con el mencionado estudio se pudo conocer también que en la región no existía una oferta especializada de servicios empresariales, o en todo caso, la existente en aquel entonces era poco seria: existía una amplia brecha entre los objetivos formales de capacitación y los planes de trabajos oficiales de las organizaciones vinculadas a la promoción y desarrollo empresarial, así como también había un distanciamiento de éstos con la implementación de sus prácticas. Un problema presente en muchas de estas organizaciones y que podría explicar esta situación era la limitación de recursos, pues no contaban con infraestructura adecuada, o con recursos humanos especializados y además carecían de capacidades financieras.

De otro lado, la relativa complejidad que representaba la elaboración de planes de negocio para los empresarios, y su perspectiva orientada hacia aspectos prácticos de las actividades de transformación y comercialización, en las que manifestaron tener interés y necesidad de mejorar, llevó a reformular las prioridades de capacitación. Así, manteniéndose el objetivo de promover la inclusión de planes de negocio en la gestión de las micro y pequeñas empresas, se consideró que antes de aplicar instrumentos que requieran el dominio de herramientas de planificación de

mediano y largo plazo, era prioritario que exista familiaridad y manejo eficiente de herramientas y técnicas básicas de gestión empresarial. En este mismo sentido, se consideró facilitar también el fortalecimiento en técnicas de transformación de la madera.

Con un conocimiento más amplio y completo del sector empresarial forestal de la región, y teniendo presente las limitaciones en cuanto a efectos multiplicadores e impactos de continuarse trabajando directamente con grupos meta, se capacitó a un grupo de microempresas proveedoras de servicios de desarrollo empresarial en metodologías de fortalecimiento empresarial de las OIT. La perspectiva con estas microempresas, identificadas en el estudio sobre MyPes, era que de manera asociada repliquen lo aprendido y a la vez brinden servicios de desarrollo empresarial especializado, ajustado a las necesidades y recursos del público objetivo; una vez consolidado y formalizado ante las autoridades pertinentes, se esperaba que este grupo se constituya en la OF de este componente. De esta manera se buscaba también fortalecer la institucionalidad del mercado de fortalecimiento empresarial, por lo que el PFB trabajó también en la formulación de un Plan Interinstitucional de Fortalecimiento de Servicios de Desarrollo Empresarial de Loreto, en coordinación con la Subgerencia de Promoción Comercial del Gorel y la Dirección Subregional de Trabajo y Promoción del Empleo.

Un pequeño grupo de microempresas fortalecidas con esta metodología de la OIT, tuvo la oportunidad de replicar la

capacitación recibida. Sin embargo, una situación que aún persiste entre muchas MyPes de la región es el empirismo con que se gestionan, razón por la cual, los servicios de desarrollo empresarial vienen teniendo aun una limitada demanda y las microempresas que brindan estos servicios no llegan a conformar un grupo empresarial articulado, sino que brindan sus servicios de manera dispersa y esporádica.

c) Situación actual: condición.

En el último año, las actividades se orientaron a fortalecer las estructuras empresariales que habían venido constituyéndose o reforzándose en las comunidades donde se desarrollaron las experiencias piloto del PFB. Dichas actividades fueron básicamente capacitación y reforzamiento en organización y gestión empresarial y contribuyeron a que los comuneros participantes en las experiencias piloto amplíen su visión de las funciones del bosque y tengan una nueva perspectiva de las actividades económicas. De un lado, ello motivó la aplicación de nuevos elementos para revisar las prácticas que realizaban y de otro, avivó el interés en formalizar las actividades relacionadas al manejo de bosques y en aplicar procedimientos empresariales, elementos de gestión empresarial y prácticas de control y transparencia, para lo cual el PFB prestó apoyo mediante acciones de acompañamiento.

Se consideró además apoyar la proyección del desempeño empresarial de estas comunidades mediante la elaboración de planes de negocio para

los productos que habían venido trabajando:

- Comité de Promoción de Ecoturismo San Rafael (comunidad San Rafael): Plan de Negocio de Ecoturismo.
- Comité de Gestión de Bosque de la Cuenca del Río Momón (33 centros poblados): Plan de Negocios de Productos Maderables.
- Comité de Manejo de Palmeras Veinte de Enero (comunidad del mismo nombre), Organización de Manejo de Recursos Naturales (comunidades Buenos Aires, Arequipa y Yarina): Plan de Negocio de Tagua.
- Bosque local del Comité Autónomo Román Sánchez Lozano (centros poblados Nuevo Pumacahua, Nuevo Aucayacu, Nueva Florida, San Gerardo y Villa Jenaro Herrera): Plan de Negocio de Camu Camu.
- Comunidad nativa Parinari: Plan de Negocio del Aguaje.

En relación a los efectos dejados por las actividades que se realizaron del primer al cuarto año de la ejecución, se pudo tener un acercamiento a ellos mediante entrevistas efectuadas a fines del cuarto año e inicios del quinto, a una muestra de participantes en dichas actividades:

• **Fortalecimiento técnico**

Con la capacitación y asistencia técnica recibida, en las pequeñas y medianas empresas se promovió la aplicación de nuevos métodos y procedimientos de tratamiento y acabado de la madera, lo que les permitió mejorar el diseño y acabado de sus productos e incursionar en segmentos de mercado más exigentes en cuanto a material y acabado de muebles, con

lo que han logrado un incremento en su nivel de ingresos, sintiéndose así motivados a mejorar sus sistemas de organización empresarial

En aquellas empresas que exportan madera, la progresiva aplicación de fundamentos de clasificación y conceptos de calidad basados en estándares internacionales, les ha permitido una mejor posición para negociar contratos de exportación e incrementar sus volúmenes exportables, ampliando con ello su productividad y por ende sus ganancias. Igualmente, estas empresas cuentan ahora con una mayor diversidad de clientes debido a que disponen de diferentes tipos de madera a partir de la clasificación, aunque siempre existe clientela que no acepta la aplicación de otros tipos de clasificación o normas, por lo que consideran necesario mejorar sus conocimientos sobre la calidad requerida por los importadores de madera peruana.

- **Fortalecimiento en gestión empresarial**

Planes de negocio. En los talleres de sensibilización sobre el uso de planes de negocio en la gestión empresarial, los empresarios que obtuvieron mayor provecho fueron aquellos que ya se encontraban ejecutando un plan, pues lograron ampliar su visión y conocimientos y recibieron asesoría en sus negocios. Aquellos que llegaron a aplicar su plan, han debido hacer ajustes ante la falta de previsión de algunas variables, pero afirman que con ello

han ganado experiencia. Hasta ahí es donde llega la contribución a la gestión empresarial de los participantes, quienes manifestaron que uno de los principales problemas que atraviesan son los elevados costos de producción que les impide crecer como empresa o continuar exportando sus productos.

Ferias. Tanto para los empresarios que participaron en las ferias internacionales como en las nacionales, estos eventos constituyeron una buena oportunidad para contactar y establecer importantes vínculos comerciales con otros mercados, a los que de otra manera no hubieran llegado tan directamente, lo que eventualmente les significó un incremento en su nivel de ventas durante y después de las ferias; aquellos que señalaron no haber elevado significativamente sus ventas a partir de las ferias, consideraron que éstas fueron un medio a través del cual tuvieron un nivel de presencia en el mercado. Los participantes en las ferias internacionales tomaron conocimiento directo de las nuevas técnicas y tecnologías de producción. Los participantes de la feria regional reconocieron la importancia de las redes interinstitucionales, por lo que demandaron un mayor involucramiento y apoyo de autoridades locales en este tipo de eventos.

Gestión empresarial. Los microempresarios del campo ferial

Sachachorro, aun cuando reconocieron no haberse sentido motivados para aplicar inmediatamente lo aprendido, debido entre otros factores, a una natural resistencia a cambiar paradigmas tradicionales de trabajo a uno que les resultaba más que nuevo, desconocido, consideraron haber tomado conciencia que todo lo impartido tiene una aplicación práctica y que además de la gestión, necesitan mejorar las técnicas empleadas en sus procesos de producción, que por economía de escala podría ser factible mediante la conformación de redes empresariales que el PFB buscó impulsar.

3.4.6.5. Factores influyentes.

a) Factores propiciadores.

- La inducción sobre la importancia de la aplicación de herramientas y procesos de planificación y gestión empresarial propició la reflexión de los micro, pequeños y medianos empresarios respecto a los procesos aplicados en sus empresas.
- En las comunidades, la identificación participativa de necesidades de fortalecimiento empresarial en base a las actividades que se venían desarrollando, favoreció la asimilación de nuevos conocimientos.
- La organización y el trabajo asociativo promovidos en las experiencias piloto, impulsaron la conformación o consolidación de estructuras económicas comunales que hicieron dar cuenta de la

necesidad de aplicar elementos y procesos de gestión empresarial.

- La nueva ley forestal promovía la transformación y comercialización de productos forestales con valor agregado.

b) Factores limitantes.

- La articulación de la cadena productiva forestal regional no ha sido sólida ni permanente, subsisten debilidades y disparidades en cuanto a capacidades de gestión empresarial, capacidades financieras, manejo de información.
- La ausencia de OF, de un lado dio lugar a una dispersión de esfuerzos del PFB, con impactos limitados; de otro lado, demandó que los grupos meta o usuarios asumieran niveles de protagonismo directo en actividades para las que no tenían experiencia en la mayoría de casos, lo que en ocasiones les llevó a cometer errores. Igualmente, el conocimiento que de los grupos meta tenía el PFB no fue lo suficientemente amplio como lo hubiera tenido una OF, ello llevó a que inicialmente se partiera de supuestos antes que de necesidades reales o sentidas por los usuarios. Así, los enfoques alternativos aplicados durante la ejecución tuvieron el carácter de una prueba ensayo-error determinada por las circunstancias.
- La lógica empresarial cortoplacista, pragmática y reactiva que venían aplicando los empresarios significó una limitada apertura al uso de nuevos elementos de gestión empresarial (planes de negocio) y a la

aplicación inmediata de nuevos principios en su gestión.

- La participación comunal en la conformación de estructurales empresariales u organizacionales, aunque en un inicio fue amplia, no fue continua y más bien decreció debido a que como procesos en maduración, no tenían los resultados inmediatos o tangibles que la población esperaba, lo que afectaba su disponibilidad y disposición para destinar parte de su tiempo a ellas. Más adelante se generaron algunas desavenencias y discrepancias entre quienes participaron permanentemente y quienes no, por expectativas de poder.
- Limitaciones financieras para la implementación de planes de negocio. Aunque se tenía considerado implementar un fondo de fomento que entre otros planteamientos, financiaría la implementación de diez planes de negocio, pero finalmente no llegó a operar.

3.4.6.6. Perspectivas del área de trabajo.

a) Hipótesis de acción.

La realización de estudios de mercado de productos líderes maderables y no maderables de bosques manejados, promoverá su mayor conocimiento, su priorización en los inventarios forestales y el manejo diversificado del bosque, potenciando estratégicamente la oferta y comercialización de productos del bosque.

El fortalecimiento en planificación y gestión estratégica empresarial forestal

orientada al mercado y basada en planes de negocio contribuirá a la competitividad de las empresas forestales y ampliará su acceso a nuevos mercados de PFM y PFNM de bosques manejados.

Las hipótesis de acción pusieron de relieve el rol de mercado como orientador en dos aspectos fundamentales:

1. Punto de partida o referente para potenciar la oferta de productos del bosque desde la planificación del manejo forestal; los estudios de mercado constituirían la base de ese proceso.
2. Punto de llegada hacia el cual la planificación y gestión de las empresas forestales deberían orientarse a fin de promover la competitividad y el acceso a nuevos mercados; los planes de negocios serían la base de ese proceso.

La trayectoria a seguir desde y hacia el mercado, aplicando los estudios de mercado y los planes de negocio, suponía el fortalecimiento de capacidades empresariales, en ambos aspectos. Fue así que al inicio, la temática abordada en el fortalecimiento de capacidades se orientó hacia la elaboración e implementación de planes de negocio, mientras que el estudio de mercado fue realizado mediante consultorías. No se partió de una identificación de las motivaciones reales y subjetivas de fortalecimiento de los actores, se asumió que estarían casi exclusivamente dadas lograr una mejor posición en el mercado, sin conocer más cercanamente la situación que atravesaban las empresas forestales; está visto que los resultados de este

fortalecimiento inicial no fueron los esperados.

Respecto a la primera hipótesis, en los esfuerzos por promover la articulación demanda-oferta, se pretendió priorizar la demanda, es decir, aquellos productos identificados en el estudio de mercado preliminar. Sin embargo, esto no fue posible debido a que tales productos no figuraban entre los que trabajaban los grupos meta, ni se conocía si había suficiente disponibilidad, es decir, no se conocía cuál era el potencial de oferta con que se contaba, más aun porque el eslabón comercial de la cadena productiva forestal no estaba articulado con el eslabón productivo.

En relación a la segunda hipótesis, el fortalecimiento de capacidades empresariales tuvo efectos positivos que contribuyeron a mejorar procesos de transformación y comercialización de las PyMes, pero habría un cierto vacío debido a que dicho fortalecimiento no se basó en planes de negocio, sino en necesidades concretas de los pequeños empresarios. De aquí pueden obtenerse dos premisas:

1. Mientras el interés por el fortalecimiento empresarial no constituya una demanda que parta de las necesidades sentidas por los propios empresarios, éstos no le encontrarán suficiente sentido y su disponibilidad para implementar cambios en sus esquemas tradicionales de trabajo a partir de la capacitación, será mínima, más aun si no cuentan con acompañamiento.
2. La competitividad requiere primero un fortalecimiento interno de la

empresa, que permita mejorar la posición en el mercado y abra la posibilidad de incursionar en otros. Habiendo dado este paso, el plan de negocio se convierte en un instrumento estratégico que contribuirá a la consolidación y proyección empresarial.

Debe tenerse presente además que aspectos como la capacidad instalada, los costos de producción, el aprovisionamiento de insumos y las necesidades financieras, determinan en muchos casos el curso seguido por las empresas. La aplicación de mecanismos de seguimiento al resultado de las capacitaciones, teniendo presente estas limitaciones, permitiría precisar en qué aspectos hubo mayor incidencia considerando los distintos escenarios.

b) Resultado esperado.

Las organizaciones focales fortalecidas han mejorado las capacidades empresariales de micro, pequeñas y medianas empresas relacionadas al manejo sostenible de bosques.

Respecto a los resultados esperados, en el último año se enfatizó la mejora de las capacidades empresariales, dejando en un segundo plano la aplicación de planes de negocio, para el momento en que la empresa se encuentre en mejores condiciones de aplicarlo.

Se aprecian varios aspectos que denotan la mejora de capacidades empresariales, sobre todo a nivel de manejo de técnicas de transformación, aplicación de principios de gestión empresarial, identificación de valores empresariales, articulación al mercado.

En las comunidades donde se realizan las experiencias piloto se perciben avances en discursos, actitudes y prácticas sobre el bosque. Sin embargo, debe tenerse presente que los estilos de trabajo, cosmovisión y patrones culturales se encuentran muy arraigados en la población objetivo, lo que implicaría una lenta institucionalización de los nuevos conocimientos en tanto se tengan resultados tangibles según sus valores y expectativas.

c) Factores que contribuyen a hacer más competitivas a las micro, pequeñas y medianas empresas y a ampliar su acceso al mercado.

El incremento de la competitividad y la ampliación del acceso al mercado es un proceso sobre el que, dada la dinámica de las actividades, no pueden identificarse aun factores decisivos. Sin embargo, la experiencia con distintos actores de la cadena productiva forestal permite identificar aspectos esenciales que deben tenerse en cuenta para desarrollar procesos de fortalecimiento de capacidades:

- La identificación participativa de problemas y de alternativas para afrontarlos, motiva a la población objetivo a ahondar en el conocimiento de alguna de esas alternativas. El presentar el fortalecimiento de capacidades empresariales como una de esas alternativas, contribuye a mantener la motivación en tanto no sea tratado como una imposición.
- La consideración de aspectos teóricos y su respectiva aplicación en la práctica.

- La presentación de alternativas de financiamiento, ya sea facilitándolas, mostrándolas o acompañando y respaldando las gestiones de obtención de apoyo financiero, antes que finalice la etapa de trabajo conjunto.
- El monitoreo de los resultados de la aplicación de lo aprendido en condiciones reales de la actividad, que contemple acciones de acompañamiento hasta por un periodo de seis meses.
- La evaluación del fortalecimiento impartido por parte del público objetivo, para su correspondiente retroalimentación.
- La permanente actualización de metodologías de capacitación, asesoría y asistencia técnica.

3.4.6.7. Lecciones aprendidas.

- No resulta tan factible asegurar los resultados esperados de un proceso de fortalecimiento de capacidades cuando se trabaja con un número relativamente amplio de grupos meta sobre los que no se tiene mayores antecedentes que los dados por un diagnóstico situacional. En ese sentido, resulta fundamental trabajar con una organización de enlace que disponga de metodologías y condiciones para trabajar directamente con los grupos meta, hacer el monitoreo respectivo establecer los tiempos y disponer los elementos para gestionar los cambios.
- Mientras los actores de la cadena productiva forestal regional actúen aisladamente, será difícil avanzar hacia la convergencia de la oferta con la demanda de productos forestales. Se requiere impulsar una institucionalización que promueva la

conectividad de los distintos eslabones de la cadena y la equidad de condiciones para negociar; la integración de investigadores, gobierno y sociedad civil contribuiría a este cometido.

- Aunque el horizonte de tiempo disponible para la intervención no abarque todas las etapas involucradas en el desarrollo empresarial, es preciso que éstas sean consideradas en el planeamiento del trabajo conjunto para así dar y encontrar sentido a aquellos instrumentos que aplican a una fase más avanzada de la actividad (como los planes de negocio por ejemplo).
- Bajo las condiciones en que se realizan las actividades forestales de la región, conocer el potencial de oferta de productos forestales es tan importante como conocer el potencial de demanda y la situación del circuito por el que transitan, además de identificar los nichos de mercado.
- La incursión en el mercado o en nuevos mercados y el mantenimiento en ellos, exige entre otros aspectos, medir la capacidad de respuesta a la demanda en base a los recursos disponibles y condiciones actuales.
- Los supuestos de maximización de beneficios de la teoría económica no aplican necesariamente en la lógica que el poblador amazónico emplea en sus actividades económicas. Éstas son eminentemente estacionales, están directamente asociadas a factores climáticos; el tiempo y los recursos están dispuestos en plazos definidos, fuera de los cuales no tendrían mayor sentido. El conocimiento cercano de las alternativas contempladas en la

dinámica económica comunal en un periodo anual, podría permitir trabajarlas de forma articulada y complementaria, incluyendo por ejemplo producción, comercialización y servicios, sin tener que estar supeditadas a patrones estacionales.

- La realización de actividades económicas guarda correspondencia con patrones culturales y socioeconómicos fuertemente arraigados. No mantiene una estrecha relación con el mercado, con un sentido de acumulación, con proyecciones de mediano o largo plazo, o con prácticas de transformación asociadas a enfoques empresariales. Las condiciones de un gran número de comunidades son de sobrevivencia y extrema pobreza, lo que las hace vulnerables ante alternativas pragmáticas presentadas por intermediarios (ilegales) que además constituyen un obstáculo en la aplicación de nuevas prácticas. Es preciso entonces que el proceso de fortalecimiento de capacidades no sólo esté adaptado al contexto regional, sino que integre y valore aspectos subjetivos (cosmovisión, idiosincrasia y valores regionales) y que además contemple las condiciones materiales en que se encuentran (disponibilidad de recursos, materia prima, capital, etc.), de modo que constituya una alternativa con la que la población objetivo sienta identificada su realidad. En este proceso, la implementación de una base tecnológica como parte del proceso de fortalecimiento viabilizaría la asimilación y el enfoque práctico de nuevos conocimientos.

4. LECCIONES DE LA PROPUESTA

4.1. Discusión y conclusiones.

En el acápite sobre el desarrollo y análisis de la propuesta del PFB, específicamente en lo concerniente a los factores influyentes y a las perspectivas del área de trabajo, se aborda a manera de discusión los aspectos trabajados en cada área. Lo que a continuación se presenta constituye una discusión más amplia, a nivel de los principales aspectos abordados en el PFB.

4.1.1. Abordaje del manejo forestal.

La formulación del PFB se hizo desde una perspectiva local de la situación forestal regional, por lo tanto, se trató de abordar múltiples dimensiones y subdimensiones, planteando alternativas que no solo denotaban la diversidad de capacidades requeridas en el tratamiento de la problemática del sector forestal, sino también la complejidad inherente a los procesos de desarrollo forestal sostenible. A diferencia de los tradicionales proyectos de desarrollo forestal, se trataron aspectos correspondientes a las tres dimensiones de la sostenibilidad del manejo forestal y al marco político:

Aspectos sociales y organizacionales:

Inicialmente se habían identificado los tópicos a tratar a nivel organizacional, pero conforme se desarrollaban las actividades se vio la necesidad de cubrir un amplio rango que iba desde la planificación y administración, hasta la tramitología y aspectos procedimentales, debido a que –en el caso de las EXPI– las organizaciones debían cubrir todas las etapas del manejo forestal,

Aspectos ambientales y técnicos:

La propuesta original del PFB enfatizó el fortalecimiento en aspectos técnicos del aprovechamiento forestal. En la ejecución se trataron además, técnicas a aplicar en ámbitos como la concertación, formulación de propuestas, mercado, manejo de información, etc. Ello, en el entendido que el manejo forestal involucra los procesos realizados tanto dentro como fuera del bosque.

Aspectos económicos y empresariales:

El PFB abordó el tema empresarial en distintos niveles de actores (industriales, extractores, comunidades) a fin de operativizar el componente *rentabilidad* del manejo forestal, pues tradicionalmente éste se ha abordado desde una perspectiva técnica que ha resultado favorable biofísicamente, pero desfavorable comercialmente, lo que ha impedido augurar perspectivas positivas a largo plazo.

Aspectos políticos y legales:

El nuevo marco político y legal del sector forestal entre los usuarios directos del bosque e inclusive en las entidades encargadas de su implementación, no era ampliamente conocido, sobre todo en el ámbito rural. Esto devenía en su deficiente operativización y en procedimientos poco claros que configuraban condiciones poco favorables para la viabilidad del manejo forestal en la región. El PFB, a través del GRMB contribuyó con propuestas políticas y legales sobre el uso, acceso y control de los recursos del bosque.

Capacidades y escenarios

En el PFB, el manejo forestal sostenible se constituyó en el vehículo que contribuiría a la disminución de la pobreza en la región Loreto mediante el incremento de beneficios económicos, sociales y ambientales para los usuarios del bosque. Para que estos beneficios pudieran incrementarse, se requería procurar

condiciones favorables al manejo forestal, tanto internas como externas al ámbito de acción del PFB. Así, mediante sus seis componentes, el PFB buscó fortalecer capacidades que mejoraran las condiciones internas de sus actores y que generaran condiciones externas favorables al manejo forestal, como se aprecia en el cuadro 8:

Cuadro 8. Condiciones abordadas por el PFB para promover la implementación adecuada del manejo forestal.

		CONDICIONES A FAVORECER EN EL ÁMBITO DEL PFB PARA EL MFS		
		Internas	Externas	Temática
DIMENSIONES DEL MFS	Social-institucional	C 4: Acuerdos y propuestas conjuntas	C 1: Incidencia en niveles de decisión	Concertación
	Ambiental	C 2: Técnicas y procedimientos	C 3: Compensación económica	Manejo forestal
	Económica	C5: Acceso, uso y manejo de información económica	C 6: Acceso al mercado y competitividad	Toma de Decisiones económicas

C= Componente

A diferencia de las condiciones externas, las condiciones internas podían manejarse o controlarse hasta determinado punto y además, su fortalecimiento permitiría un mejor desenvolvimiento frente a las condiciones externas, pudiendo inclusive contribuir a ellas y hasta llegar a influenciar en las mismas. Por ejemplo, el fortalecimiento para la formulación de propuestas conjuntas legales o políticas (C 4), consolidaría una unidad de actores que tendría así mayor base para concertar e incidir en los niveles de decisión del sector forestal (C 1); el fortalecimiento en la aplicación de procedimientos y técnicas de manejo forestal (C 2) derivaría en su

adecuada implementación, haciéndolo apto para acceder a mecanismos que compensan económicamente el buen manejo forestal (C3); el fortalecimiento en uso y manejo de información económica (C5), junto con el fortalecimiento de capacidades empresariales (C6), proporcionarían herramientas para acceder al mercado de productos del manejo forestal y competir en mejores condiciones.

Hubo asimismo, condiciones “más internas” pertenecientes a las comunidades o grupos meta (condiciones socioculturales), que no fueron advertidas en un inicio pero que a la larga requirieron

abordarse para la adecuada implementación del MFS. Por esta razón, la “oferta” inicial proveída por el PFB estaba delimitada en función a la “demanda” que se identificó durante su formulación. Se asumía que ésta respondía a intereses y necesidades sentidas en el sector forestal, pero no hubo un suficiente conocimiento sobre cuál y cuánta era la demanda de la base social que garantice o haga efectiva la replicabilidad y sostenibilidad de los resultados, o si existía realmente demanda social por el manejo forestal, más allá de lo exigido por el nuevo marco legal.

Ejecución e hipótesis de acción

Durante la ejecución del PFB, la articulación entre los componentes y la convergencia de lo trabajado en ellos, tal como se presenta líneas arriba, no se dio de forma continua, pues buena parte del trabajo de los componentes se desarrolló de manera paralela; la articulación fue más bien coyuntural, por los diferentes momentos y tiempos. Esto lleva a la pregunta de si el manejo forestal sostenible fue siempre el eje o el norte que guió el trabajo en cada componente y si todas las actividades desarrolladas fueron efectivas para tal fin.

Hacia el final del PFB, lo planteado en las hipótesis de acción respondió más a una intencionalidad que a una implementación, pero se observa complementariedad entre los resultados alcanzados y un nivel inicial de integración alrededor de una misma experiencia. Un mayor tiempo de monitoreo y acompañamiento permitiría avanzar en la integración de procesos y mejorar los resultados prácticos.

Implementación del manejo forestal

Las modalidades de aprovechamiento que han predominado en el marco de la nueva

ley forestal corresponden al de concesiones forestales con fines maderables. La implementación de modalidades de aprovechamiento diferentes a las concesiones maderables (p.e., ecoturismo en comunidades campesinas o nativas, rodales naturales de camu camu en bosques locales, rodales naturales de yarina en áreas naturales protegidas, comités de gestión de bosques locales) constituyen un desafío reconocido por el Inrena, al que el PFB contribuyó a afrontar mediante la ejecución de las EXPI y mediante el impulso a la formulación de propuestas normativas sobre el acceso, control y aprovechamiento de recursos forestales en el Comité temático de propuestas legales y políticas del GRMB.

Supuestos

Como se sabe, en la formulación del PFB se identificaron los principales problemas del sector forestal regional y se propusieron alternativas de solución que involucraban el fortalecimiento de los actores clave. Los supuestos que acompañaron esta fórmula fueron altamente positivos, pues se asumió que el involucramiento activo de los actores clave y el rol protagónico asignado al GRMB garantizarían la concertación de intereses, acciones y políticas, pero entre los actores hubo más bien una alta prevalencia de posiciones particulares, en función a la coyuntura del contexto.

Igualmente, se asumió que la labor que desempeñarían las instituciones integrantes del GRMB aseguraría la sostenibilidad “institucional”, pues ya venían trabajando independientemente y al finalizar el PFB –se suponía– contarían con mayor capacidad de ejecución, producto de una mayor experiencia. Sin embargo, se ha visto que el intercambio de información y la interacción interinstitucional alrededor

de las actividades desarrolladas, fueron puntuales o bastante limitadas, desconociéndose qué tanto se fortaleció la capacidad de autogestión de estas instituciones. En los grupos meta sí resulta más evidente una mayor capacidad de autogestión.

Contexto

Aun cuando la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre y la Ley de Bases de la Descentralización proporcionaban un marco favorable para la concertación en la región, los limitados recursos para un control efectivo por parte del Inrena y la lenta dinámica político-administrativa del proceso de descentralización, ocasionaron retrasos y limitaciones en la implementación de programas de apoyo y en la aplicación del nuevo marco jurídico, lo cual constituyó un desestímulo para la concertación respecto a la adopción de estrategias de manejo forestal.

4.1.2. Trabajo con múltiples actores.

La cooperación interinstitucional e interorganizacional, promovida por la estrategia de trabajar con organizaciones focales y llegar mediante ellas a los grupos meta (o promover su conformación), reunió diversas capacidades e intereses que potenciaron el trabajo conjunto de distintos actores (GRMB, EXPI), fortaleciendo su capacidad de trabajar mancomunadamente y cubriendo –hasta donde fue posible– distintos aspectos del desarrollo forestal. Tal escenario propendió a dar respuesta a necesidades e intereses de distintos actores, lo cual enriqueció el tratamiento de aquellos aspectos que fueron trabajados desde más de una perspectiva.

La estrategia de trabajar con múltiples actores a través de organizaciones focales buscó también ser costo eficiente, pues así podía generarse un mayor efecto multiplicador y de réplica que trabajando directamente con grupos meta, pero hubo dos aspectos no previstos explícitamente:

- Si bien esta estrategia reunió capacidades, reunió también debilidades no contempladas en los criterios de selección, pues priorizaron los aspectos técnicos e institucionales, asumiendo que éstos garantizarían la óptima interacción entre las organizaciones focales y los grupos meta.
- Se esperaba que esta estrategia genere su propia sostenibilidad y garantice la perdurabilidad de los resultados, por lo que no se elaboró una estrategia específica y directa para este tema.

Se asumió que el trabajo conjunto entre la organización focal y el grupo meta, el fortalecimiento de capacidades y los compromisos establecidos en las cartas de entendimiento conducirían inherentemente a la sostenibilidad.

Al no haberse tenido amplios conocimientos concretos sobre los beneficiarios de las EXPI, ni haberse levantado periódicamente información sobre las variables (p.e., nivel de ingresos) en las que se buscó incidir, o el no contar con una línea base, dificulta estimar “objetivamente” la medida de los efectos e impactos del PFB sobre estos actores. Las percepciones de los pobladores entrevistados proveen estimaciones subjetivas, pero no por ello menos relevantes. Sin embargo, al estar la “muestra” dispersa, puede resultar poco significativa en relación a la magnitud de la región Loreto.

4.1.3. Fortalecimiento de capacidades.

La conceptualización del fortalecimiento de capacidades en el PFB¹⁷ indicaba *qué* debía contener este proceso (enfoques, estrategias, metodologías, relaciones productivas), pero no el *cómo*, pues no estuvo acompañada de una propuesta metodológica para su aplicación; sólo mencionó algunas modalidades y características generales:

- Flexible: de acuerdo a las necesidades de la institución y de acuerdo a las necesidades del proyecto.
- Incluiría cursos prácticos y salidas de campo.
- Mediante instituciones especializadas en el tema, según su naturaleza.
- Enfatizaría el desarrollo de procesos de aumento de valor de productos del bosque.

Tal como estuvo planteada, la propuesta original asumió a la capacitación como sinónimo de fortalecimiento de capacidades y tuvo un sesgo hacia aspectos técnicos y transferencias de metodologías convencionales (saber hacer). Los aspectos organizacionales (saber convivir) y de gestión (saber ser) empezaron a ser tratados de manera más estructural (resolución de conflictos) en la medida que su omisión o no previsión representaba un obstáculo en el desarrollo de procesos, llegándose a extender inclusive hacia los ámbitos institucionales del sector forestal.

La estrategia de intervención había contemplado actuar a través de organizaciones focales. Técnicamente, éstas poseían atributos y fortalezas (así como debilidades) para promover el manejo

forestal; no necesariamente estaban especializadas en técnicas de capacitación, sin embargo, se asumió que su fortalecimiento influiría directa y favorablemente en el desempeño del manejo forestal por parte de los grupos meta y que ello tendría un efecto multiplicador en otros aspectos de la dinámica comunal. Así, se advierte que el fortalecimiento, más que funcional a los objetivos del PFB, ha sido empírico y puntual.

4.1.4. Aspectos socioculturales.

Los aspectos socioculturales estuvieron presentes en el discurso de la propuesta del PFB, pero no se explicitaron sus implicancias en el desempeño de los actores clave, ni su determinante rol en la sostenibilidad del manejo forestal; no tuvieron una estrategia específica. Las estrategias iniciales los tratan y abordan de modo tangencial, pues se asumió que el fortalecimiento técnico impactaría de manera casi automática y espontáneamente en el quehacer sociocultural de los actores.

Durante la ejecución del PFB, los aspectos socioculturales y de idiosincrasia como los factores que motivan y movilizan a los pobladores, el sentido de la organización social, las percepciones sobre los negocios o empresas, la concepción de la economía amazónica, etc., tuvieron que abordarse empíricamente en un inicio, ante la urgencia de superar obstáculos y concluir productos; luego se procuró su articulación progresiva con los aspectos biofísicos. De esta manera, en los logros se advierten avances en su tratamiento, pero al no haberse abordado explícitamente desde el inicio, éstos no han sido suficientemente reconocidos ni realizados como tales, ni en las memorias, ni en los informes de

¹⁷ Acápita 2.1.3.

actividades, ni en el material de difusión; se cayó en la priorización de efectos ambientales y económicos (productos “tangibles”) sobre los socioculturales (resultados “intangibles”). Por eso no resulta sencillo identificar su estrategia de implementación, ni dimensionar los efectos de su abordaje; las necesidades pragmáticas se impusieron.

4.2. Lecciones aprendidas.

En el acápite correspondiente al desarrollo y análisis de la propuesta fueron presentadas las lecciones aprendidas específicas de cada área de trabajo. Las que se presentan a continuación pertenecen a los principales aspectos tratados en el PFB.

4.2.1. Abordaje del manejo forestal.

- Si bien la operativización de un tema multidimensional y complejo como el MFS, enfrenta retos que en ocasiones demanda un tratamiento intuitivo, es saludable delinear las metodologías que desarrolladas en el transcurso de una experiencia. Para ello es importante identificar las variables a “atacar”, que serán claves para la posterior definición de modelos

4.2.2. Trabajo con múltiples actores.

- Cada vez hay más demanda para los bosques de parte de los múltiples actores; no todas las instituciones del sector poseen todas las capacidades necesarias, por eso es conveniente una mayor cooperación que reúna diversos objetivos y apliquen nuevas estrategias y enfoques. La estrategia de juntar es buena, pero hay que tener en cuenta también que se juntan las debilidades junto con las capacidades. El trabajo

conjunto debe reconocer y fortalecer a las primeras y afrontar las segundas.

- La efectividad del trabajo interinstitucional e intersectorial requiere de organizaciones sólidas y fortalecidas, tanto a nivel micro (comunidades, organizaciones comunales, comités) como a nivel macro (instituciones públicas y privadas, centros de investigación, autoridades). Asimismo, las interacciones y coordinaciones deben trascender del nivel personal hacia el nivel institucional.

4.2.3. Fortalecimiento de capacidades.

- Las estrategias de capacitación deben incluir el monitoreo a las capacidades fortalecidas a fin de asegurar la eficiencia, eficacia y relevancia de los esfuerzos realizados y orientar las acciones.
- El fortalecimiento de capacidades locales involucra mucho más que aspectos técnicos. Es preciso tener en cuenta que en una comunidad confluyen aspectos técnicos, sociales, culturales, económicos, etc. y que en ella se reflejan aspectos y antecedentes familiares y personales.
- Modalidades de fortalecimiento de capacidades como el acompañamiento, la capacitación, la asesoría, la asistencia técnica, entre otros, son complementarios entre sí y conllevan interacciones y oportunidades que facilitan el aprendizaje y la internalización de nuevos conocimientos.
- El empoderamiento de las organizaciones de base, requiere más que fortalecimiento en gestión y planificación participativa. Es necesario

infundir compromiso, visión, autonomía y confianza mutua en su capacidades para impulsar cambios positivos en la situación actual, lo que requiere que la toma de decisiones sea participativa y que la comunión de esfuerzos se dé en todos los niveles.

4.2.4. Aspectos socioculturales.

- Una mejor comprensión de los aspectos socioculturales de las organizaciones focales, de los grupos meta, de las comunidades y de los actores en general, permite prever efectos no esperados (positivos o negativos), favorece mejores impactos y la adecuada incorporación y potenciación de los aspectos socioculturales en las estrategias que promueven la sostenibilidad del manejo de los recursos naturales.
- Una mayor identificación de los objetivos y estrategias de una intervención con las necesidades e intereses de la población meta, impulsará el involucramiento de ésta, pero tal involucramiento no será automático ni traerá consigo una participación inmediata: debe trabajarse en la generación y fortalecimiento de interacciones y sinergias.

4.2.5. Planificación y gestión.

- El diseño de las estrategias de intervención de un proyecto, además de los procesos a seguir, deben contemplar apropiada y explícitamente los métodos a emplear, acorde a los objetivos del proyecto y susceptible de ser mejorados.

- Mientras más explícitos, socializados y consensuados sean la visión del proyecto y sus objetivos, más fácil le será a todo el equipo tener presente que está desarrollando procesos orientados hacia ellos y no simplemente que está ejecutando una de las tantas actividades, más aun si éstas son de distinta naturaleza.

- La potenciación del trabajo interdisciplinario de un equipo multidisciplinario requiere de acuerdos mínimos en el entendimiento y la aplicación de conceptos, basados en el manejo de una terminología homogénea, la cual es facilitada por un marco conceptual de partida, que puede y debe ser mejorado con la experiencia y además, debe ser de fácil operativización.

- En un proyecto que se desarrolla en distintos escenarios, en contextos complejos, dinámicos y cambiantes, se presentan distintas situaciones o condiciones –previstas o no– que demandan atención y solución inmediatas. Un sistema de monitoreo y evaluación, permite llevar de manera sistemática los procesos de revisión, ajustes periódicos y reflexión sobre las actividades, y contribuye a crear una unidad de gestión en la que resulta factible articular procesos e integrar los aspectos económicos, sociales y ambientales involucrados en el avance hacia el desarrollo sostenible.

4.2.6. Implementación del proyecto.

- La presencia de agentes de desarrollo y de proyectos en las comunidades impele una reconfiguración del escenario comunal y en buenas cuentas,

una alteración de su dinámica, que puede ser considerada positiva o negativa, según la perspectiva del observador. La genuina disposición a la comprensión y al interaprendizaje, permitirá una mejor compatibilización de tiempos y recursos, una mejor coordinación y gestión de actividades y por ende, una mejor implementación de las propuestas.

- Aun siendo muy participativa e interactiva la elaboración de un diagnóstico, la comprensión de la realidad que éste proporcione, parte de la visión que se tuvo de la realidad; el diagnóstico no representa la realidad.

- Las principales actividades económicas de las comunidades (pesca, agricultura, caza, forestería) tienen dinámicas particulares y estacionales, directamente dependientes del bosque y de factores climáticos; ello también implica distintas prioridades y criterios muy arraigados en su cultura, que entran a tallar en la definición de metas. Es preciso entonces, que en un proceso de intervención se desarrolle un examen que integre el enfoque de bienestar y desarrollo del proyecto y el enfoque de bienestar y desarrollo de los pobladores de las comunidades.

BIBLIOGRAFÍA

- BOSQUES AMAZÓNICOS. 2004. GRMB: Grupo Regional de Manejo de Bosques de Loreto. (Supl.). Nov-Dic. 2004: I-X.
- CAMINO, R DE. 1993. El papel del bosque húmedo tropical en el desarrollo sostenible de Latinoamérica: desafíos y posibles soluciones. *Revista Forestal Centroamericana* 2(6): 7-37.
- CAMPOS, J.; FINEGAN, B.; Villalobos, R. 2001. Manejo diversificado del bosque: aprovechamiento de bienes y servicios de la biodiversidad del bosque neotropical. *Revista Forestal Centroamericana* no. 36: 6-13.
- CIFOR (CENTER FOR INTERNATIONAL FORESTRY RESEARCH, ID). 1999. The CIFOR criteria and indicators generic template. Bogor, ID. 49 pp. (The Criteria & Indicators Toolbox Series no. 2).
- COMISIÓN EUROPEA. 2005. Manual para monitores: seguimiento orientado a resultados de la ayuda exterior financiada por la CE. Freiburg, AL. Particip GMBH en cooperación con South Research, Atos Origin, Queso Consult. 96 pp.
- DELORS, J. 1996. La educación encierra un tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Madrid, ES. Santillana/UNESCO. p. 103-108.
- DUDLEY, E.; IMBACH, A. 1997. Instituciones reflexivas: ocho características de las instituciones que promueven y practican el aprender haciendo. In: IUCN (World Conservation Union). Un enfoque para la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. Equipo Internacional de Evaluación. 20 pp. Serie Herramientas y Capacitación.
- ELGEGREN, J. 2005. La deforestación en el Perú. 41 diapositivas. *Presentado en: Taller de indicadores ambientales: análisis de indicador de país-Perú* (2005, Paracas, Ica, PE).
- FAO (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, IT). 1995. Manual del Capacitador FAO. Roma, IT. v. 1 “Temas de sostenibilidad en políticas y desarrollo agrícola y rural.
- (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, IT). 2001. Situación de los bosques del mundo. Roma, IT. 177 pp.
- (ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN, IT). 2007. Situación de los bosques del mundo. Roma, IT. 143 pp.
- GALLOWAY, G. 2006. Líneas y tendencias actuales de la cooperación internacional en materia forestal: capacitación y formación. 12 pp. *Presentado en: Seminario Gestión forestal sostenible y cooperación al desarrollo: herramientas para el alivio*

de la pobreza (2006, Solsona, Cataluña, ES).

IIAP (INSTITUTO DE INVESTIGACIONES DE LA AMAZONÍA PERUANA, PE). 2005. Plan de manejo de camu camu en las cochas Sahuá Supay: acuerdos del Comité Agrario "Román Sánchez Lozano". Iquitos, PE. Programa de Ecosistemas Terrestres, IIAP. 28 pp.

IMBACH, A.; DUDLEY, E.; ORTIZ, N.; SÁNCHEZ, H. 1997. Mapeo analítico, reflexivo y participativo de la sostenibilidad (MARPS). In: IUCN (World Conservation Union). Un enfoque para la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. Equipo Internacional de Evaluación. 55 pp. Serie Herramientas y Capacitación.

INRENA (INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES, PE). 2006. Marco legal del sector forestal peruano In Taller regional sobre la aplicación de la legislación forestal en la Amazonía (2006, Guarareña, Sao Paulo, BR). Informe. Guarareña, Sao Paulo, BR. p. 10-11.

IUCN (INTERNATIONAL UNION FOR CONSERVATION OF NATURE, SW). 1997. Evaluación del progreso hacia la sustentabilidad: enfoque, métodos, herramientas y experiencias de campo. In: Un enfoque para la evaluación del progreso hacia la sostenibilidad. Equipo Internacional de Evaluación. 92 pp. Serie Herramientas y Capacitación.

KLEINE, M.; APPANAH, S.; GALLOWAY, G.; SIMULA, M.; SPILSBURY, M.; TEMU, A. 2005. Capacity

development for sustainable forest management In IUFRO (International Union of Forest Research Organizations, FI). Forests in the Global Balance: Changing Paradigms. Eds. G. Mery; R. Alfaro; M. Kanninen; M. Lobovikov. 17: 161-172. (IUFRO World Series).

LAMMERTS VAN BUEREN, EM; BLOM, EM. 1997. Hierarchical framework for the formulation of sustainable forest management standards: Principles, Criteria, Indicators. Holanda. The Tropenbos Foundation. 82 pp.

MAINI, J.S. 1992. Desarrollo sostenible de los bosques. Revista internacional de silvicultura e industrias forestales-UNASYLVIA. 43(169):s.p.

Melgarejo, O.; Ríos, F.; Colán, V.; Sabogal, C. 2006. Situación del manejo forestal sostenible en la Amazonía peruana. Revista Recursos Naturales y Ambiente (49-50): 31-37.

Mendoza O.; Picon C.; Vásquez C. 1989. Informe de la expedición de recolección de germoplasma de camu camu (*Myrciaria dubia*) en la Amazonía peruana. v. II. Programa de Investigación en Cultivos Tropicales, INIA. Lima, PE. 19 pp.

MINAG (Ministerio de Agricultura, PE). 2003. Ley forestal y de fauna silvestre; Reglamento de la ley forestal y de fauna silvestre y sus modificaciones. Lima, PE. INRENA. 111 p.

MOURA, C., P. SALMI, J. SIMULA, M.; WILSON, C. 1999. *Mecanismos*

- financieros para el desarrollo sostenible de los bosques*. Trad. L. Robinski. Nueva York, US. PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). 201 pp.
- OCAMPO, M.; MUNIVE, J. 2001. *Estado actual del manejo forestal en el Perú*. Santiago de Chile, CL. FAO. 41 pp.
- OIMT (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE MADERAS TROPICALES, JP). 1998. Criterios e indicadores para la ordenación forestal sostenible de bosques naturales tropicales. Serie OIMT de Políticas Forestales. no. 7: 9.
- PINO, E. 1984. Cómo se planea el problema de la sistematización en equipos de educación popular y de acción social. Documento de trabajo N° 1.
- QUIROZ, M. T. 1989. La sistematización: un intento de operacionalización. El Canelo. Revista chilena de desarrollo local. 4(12): 26-27.
- Sabogal, C. 1998. Planes de manejo forestal y sus necesidades de información para el manejo operacional. In: Simposio internacional sobre posibilidades del manejo forestal sostenible en América Tropical (1997, Santa Cruz de la Sierra, BO). Memoria. BOLFOR (IUFRO/CIFOR). P. 135-147.
- Salim, E.; Djalins, U.; Suntana, A. 1997. Comercio y certificación de productos forestales: un esquema indonesio. In La contribución económica de la actividad forestal al desarrollo sostenible (1997, Antalya, TR). Actas del Congreso Forestal Mundial. Ankara, TR. v.4, p. 137-146.
- SARMIENTO, G.E. 2004. Bosques locales: una alternativa para formalizar la actividad forestal y tradicional de las poblaciones de la Amazonía peruana In I Encuentro Andino de Derecho Forestal Ambiental con Enfoque Comunitario (2004, Quito, EC). Memoria. Quito, EC. p. 44-48.
- SHANZ, H. 1997. El manejo forestal sostenible: acerca del significado y funciones de una expresión clave en silvicultura. In Políticas, instituciones y medios para el desarrollo forestal sostenible (1997, Antalya, TR). Actas del Congreso Forestal Mundial. Ankara, TR. v.5, p. 243.