

INFORME DE UNA EVALUACION EX-POST

PROYECTO OIMT PD 68/89 Rev. 1 (F)

“Manejo del Bosque Nacional de Tapajós para la Producción Sostenible de Madera Industrial (Brasil)”

Preparado para la OIMT

por

**Dr. James K. Gasana
y
Dr. Cesar A. Sabogal**

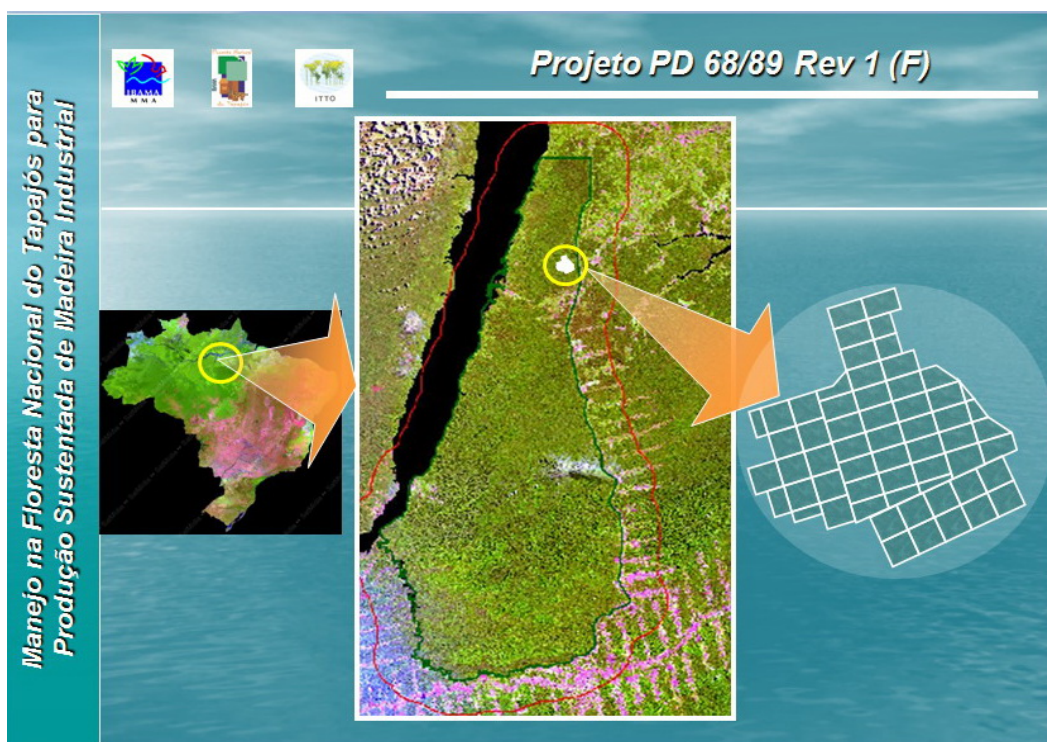
43RFM-3a

22 October 2009

**ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES
(OIMT)**

PROYECTO OIMT PD 68/89 Rev. 1 (F)

**“Manejo del Bosque Nacional de Tapajós para la Producción Sostenible de
Madera Industrial (Brasil)”**



INFORME DE UNA EVALUACION EXPOST

Preparado para la OIMT

por

**Dr. James K. Gasana
y
Dr. Cesar A. Sabogal**

Octubre 2009

Lista de siglas y abreviaturas

ABC	Agência Brasileira de Cooperação
AIR	Aprovechamiento de impacto reducido
APRUSANTA	Associação de Pequenos Produtores Rurais de São Jorge, Santa Clara e Nossa Senhora de Nazaré
ASSIMAS	Associação das Indústrias de Madeira de Santarém
CDP	Comité Directivo del Proyecto
CEMEX	Comercial de Madeiras Exportação S.A.
C&I	Criterios e indicadores
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIFOR	Center for International Research (Centro Internacional de Investigación Forestal)
CTM	Centro de Tecnologia Madeireira
DENDROGENE	Proyecto PPG7 – EMBRAPA Amazonía Oriental “Conservación Genética en Bosques Manejados en la Amazonía”
DFID	Department for International Development – United Kingdom
EMBRAPA	Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
ESALQ/USP	Escola Superior Agrícola Luiz de Queiroz / Universidade de São Paulo
FFT	Fundação Floresta Tropical
FIT	Faculdades Integradas do Tapajós
FLONA	Floresta Nacional
IBAMA	Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis
ICMBio	Instituto Chico Mendes de Conservação da Biodiversidade
IITF	International Institute of Tropical Forestry (Instituto Internacional de Foresteria Tropical)
IMAZON	Instituto do Homem e Meio Ambiente da Amazônia
INAM	Instituto Natureza Amazônica
IPAM	Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia
ISA	Instituto Sócio-Ambiental
LBA	Large-Scale Biosphere – Athmosphere Experiment in Amazonia (Experimento de Gran Escala de la Biósfera – Atmósfera en la Amazonía)
MAFLOPS	Manejo Florestal e Prestação de Serviços Ltda.
MFS	Manejo forestal sostenible
MPEG	Museu Paraense Emilio Goeldi
OIMT	Organización Tropical de Maderas Tropicales
ONG	Organización no gubernamental
PDS	Projeto de Desenvolvimento Sustentável
PFNM	Producto forestal no maderero
PMF	Plan de manejo forestal
PNF	Programa Nacional de Florestas
PPG-7/ProManejo	Programa Piloto Internacional para la Conservación de los Bosques Húmedos de Brasil / ProManejo es parte de PPG-7
SME	Sistema de monitoreo y evaluación
SEMA	Secretaria do Meio ambiente do Estado do Pará
SFB	Serviço Florestal Brasileiro
RIMA	Relatório de Impacto Ambiental
TREMA	Tree Mapping System (Sistema de mapeo de árboles)

TREVISÓ

UFPA

UFRA

ULBRA

UPA

Agropecuária Trevisó Ltda.

Universidade Federal do Pará

Universidade Federal Rural da Amazônia

Centro Universitário Luterano de Santarém

Unidade de Produção Anual

PARTE I. RESUMEN ANALITICO

1 INTRODUCCION

Del 6 al 10 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del proyecto OIMT PD 68/89 Rev. 1 (F) “Manejo del Bosque Nacional de Tapajós para la Producción Sostenible de Madera Industrial (Brasil)”.

La evaluación se enmarca dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por temas. El enfoque evaluativo se basa en los términos de referencia proporcionados por la OIMT y los criterios de evaluación utilizados son definidos en el “Manual de la OIMT para la Presentación de Informes y el Monitoreo, Revisión y Evaluación de Proyectos – Tercera Edición”. Sobre esta base, los evaluadores tratan de realizar una apreciación objetiva del proyecto, de su diseño y formulación, inicio, implementación, alcances e impactos, basándose en dos pilares principales, que son las experiencias adquiridas y las lecciones aprendidas.

Los evaluadores agradecen a la OIMT por la oportunidad que se le ha ofrecido de evaluar un proyecto tan importante y complejo como el Proyecto Tapajós. Ellos agradecen también a todas las personas en ICMBio, IBAMA, SFB, ABC, la Oficina de la OIMT en América Latina, y a las autoridades de la FLONA en Tapajós, por el tiempo que les han dedicado y por la asistencia de diversas formas que les fue brindada. Ellos agradecen de manera especial al Ingeniero Gustavo Stancioli Campos de Pinho que los acompañó en la visita en Santarém.

2 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACION

De acuerdo con los términos de referencia, los evaluadores realizan su análisis tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Papel global y contribución del proyecto a la luz de las políticas sectoriales, los programas de desarrollo, las prioridades y los requerimientos para mejorar los inventarios y las operaciones forestales en el contexto del manejo forestal sostenible (MFS) en el país.
- Las medidas específicas tomadas para incorporar los resultados del proyecto en la política y legislación forestales y ambientales.
- El estado actual de los inventarios y/o el manejo forestal dentro del área de influencia del proyecto, la eficacia de ejecución del proyecto y la efectividad para promover el MFS, tal como está definido en la Directrices de la OIMT y otros documentos de política de la OIMT.
- La contribución de los estudios específicos preparados por el proyecto en varias disciplinas relacionadas al sector forestal relativos al MFS, la región de influencia del proyecto y en otros proyectos similares o relacionados que se ejecutan en el país.
- Los alcances e impactos de la investigación aplicada realizada por el proyecto y su contribución a los conocimientos generales de inventarios y manejo forestal en el país.
- El impacto de las actividades del proyecto en cuanto a la mejora de la planificación del manejo forestal y de los medios de vida de las poblaciones meta.
- La efectividad de la disseminación de los resultados del proyecto.
- La situación general post-proyecto en la región de influencia del proyecto.

- Los efectos e impactos no esperados, positivos o negativos, del proyecto y factores de su ocurrencia.
- La eficiencia de la ejecución del proyecto, incluyendo aspectos técnicos, financieros y de gestión.
- Las actividades de monitoreo para mejorar la adopción/aplicación de los resultados del proyecto.
- El éxito del proyecto, incluyendo las lecciones clave aprendidas, y la identificación de problemas a tomar en consideración en el diseño y la ejecución de proyectos similares en el futuro.

3 INFORMACION BASICA SOBRE EL PROYECTO

El proyecto fue ejecutado por IBAMA entre 1992, año de la firma del acuerdo de proyecto, y 2004, año de sumisión del informe final a la OIMT por la Agencia Ejecutora. El inicio efectivo de las actividades programadas fue en noviembre de 1999. Las operaciones de ejecución de las actividades programadas se terminaron en diciembre de 2003. Sus objetivos de desarrollo fueron:

- (a) En base a experiencias prácticas, guiar el sector hacia la reducción de la explotación predatoria de los bosques en la región (...).
- (b) Ampliar y diversificar la disponibilidad de madera y de productos forestales en los mercados doméstico e internacional (...).
- (c) Introducir nuevas tecnologías de aprovechamiento para asegurar el abastecimiento continuo de madera a las industrias.

El documento de proyecto también definió los siguientes objetivos específicos:

- (a) Manejar las áreas predeterminadas en un sistema de producción sostenible.
- (b) Maximizar el uso de las sustancias extraídas del bosque (...).
- (c) Promover la regeneración de los bosques y el aumento de las existencias de las especies más valiosas a través de tratamientos naturales y de la replantación.
- (d) Promover la integración efectiva de los recursos del Bosque Nacional de Tapajós en el contexto regional de la economía de Santarém, asegurando los beneficios sociales correspondientes.
- (e) Promover el establecimiento y la diseminación de la tecnología adecuada en materia de uso de especies (...).
- (f) Facilitar el desarrollo de ensayos, demostraciones, supervisión, manejo y capacitación, y el fortalecimiento de la experiencia operacional, para que el trabajo realizado en el pasado pueda beneficiar al futuro.

Para realizar estos objetivos, el documento del proyecto definió 15 actividades, incluyendo cinco actividades relacionadas con el desarrollo de infraestructura y la adquisición de equipos.

4 RESULTADOS Y EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS

4.1 Resultados

El proyecto logró los resultados siguientes bajo los diferentes productos:

Producto 1: Un sistema de manejo sostenible de los recursos forestales implementado en la FLONA

En relación con la implementación de un sistema de MFS en la FLONA, el proyecto no sistematizó las normas de manejo en base a sus experiencias. La evaluación del cumplimiento de los Criterios e Indicadores de la OIMT se hizo muy tarde, casi al finalizar el proyecto. No se hizo una buena identificación de necesidades de capacitación, tanto dentro como fuera de la FLONA Tapajós. El Plan de Trabajo de Diciembre de 2002 no fue claro en indicar que el proyecto se concentraría específicamente en la FLONA de Tapajós. Se pensó que, a través de la aplicación del MFS en la FLONA, se podía influenciar en otros actores fuera de ella. A través de los entrenamientos a los pobladores locales y a la empresa encargada del aprovechamiento se generó un conocimiento local sobre el manejo forestal que se está usando en iniciativas con pequeños productores en la región. El proceso de licitación, que dio lugar a una experiencia de asocio público - privado, sirvió de base para la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques públicos del 2006. El AIR fue implementado en el área experimental definida por el proyecto, de 3.222 ha (reducida a 3.130 ha por causa de áreas de protección permanente y afloramientos rocosos). En 1997, la Fundación Floresta Tropical (FFT) fue invitada por el proyecto LBA para implementar el aprovechamiento en el área experimental de la FLONA Tapajós. Faltaron auditorías independientes para el proyecto. La auditoría de AIR que se realizó fue única y casi al final del proyecto, y se basó en un manual genérico. Se usaron los C&I de la OIMT y el EIA/RIMA de IBAMA sobre toda el área experimental. El inventario forestal realizado en el área del proyecto fue bien diseñado, ejecutado y los resultados correctamente utilizados en la formulación del Plan de Manejo. Se llegó a utilizar la información sobre especies con potencial comercial para el futuro aprovechamiento. Siete especies fueron estudiadas en cuanto a la influencia del manejo forestal. Una superficie de 3.130 ha fue efectivamente aprovechada.

Producto 2: Conocimientos generados y herramientas/técnicas desarrolladas en el manejo forestal sostenible

Cuatro estudios fueron realizados. Con ellos el proyecto hizo contribuciones interesantes en temas no previstos inicialmente, a través de colaboraciones principalmente de los proyectos DENDROGENE y LBA. Estas actividades dieron lugar a publicaciones de estos dos proyectos y del Laboratorio de Productos Forestales (LPF) de IBAMA, a un excelente informe del curso de la FFT, y al libro sobre la FLONA Tapajós, publicado en el 2004. Cabe apuntar que no hubo una formalización de las actividades de investigación con EMBRAPA para el proyecto DENDROGENE, ni con LBA ni el LPF o las universidades que participaron. Sin embargo, no hubo ningún estudio de mercado, una falta importante dada la necesidad de asegurar una buena integración de la producción forestal de la FLONA en la economía regional, nacional y mundial. Se tuvieron actividades de capacitación en proveer conocimientos, pero muy poco a nivel de herramientas para apoyar la implementación del MFS.

Producto 3: Los impactos del manejo forestal evaluados

Esto se cumplió en forma de estudios y tesis. De manera general, se evaluaron los impactos de la ejecución del proyecto en los aspectos ambiental, social y económico.

Producto 4: Las lecciones aprendidas de los productos 1 a 3 diseminadas en el sector forestal brasileño

El documento de proyecto no definió claramente los grupos de beneficiarios y otros involucrados. Sin embargo, la lectura de diferentes documentos, principalmente los informes de las reuniones del Comité Directivo del Proyecto, muestra que durante su ejecución, los grupos que tuvieron mayor interacción con el proyecto fueron: agencias de gobierno (IBAMA, PNF, SFB, ICMBio, SEMA, ABC, Policía Federal), centros de investigación y enseñanza (EMBRAPA, MPEG, UFRA, UFPA, ESALQ/USP, ULBRA, Sociedade Orquidófila de Santarém, FIT, CIFOR), Comunidades de la FLONA, empresas madereras (ASSIMAS, APRUSANTA), ONGs (IMAZON, IPAM, INAM, ISA, Greenpeace), e incluso la Iglesia Pastoral. En cuanto a la sustancia del Producto 4, se realizaron eventos de diseminación (como el taller en Belém y un seminario en Santarém), se construyó un sitio en la internet (<http://www.ibama.gov.br/projetotapajos>), se confeccionaron cajas de madera para divulgar las especies aprovechadas en la FLONA, se preparó material divulgativo del proyecto y se publicó un libro con los principales resultados y lecciones aprendidas del proyecto. Además, se llegaron a publicar varios artículos con los resultados de las investigaciones, aunque estos fueron un producto de las instituciones colaboradoras. Esta labor de diseminación pudo haber sido más efectiva si hubiese sido debidamente contemplada en el documento de proyecto y desarrollada sistemáticamente a lo largo de su implementación y no hacia el final del proyecto.

4.2 Eficiencia y aspectos operativos

La eficiencia se refiere a los resultados del proyecto en relación con el esfuerzo realizado para convertir los insumos en productos desde el punto de vista económico; en ese sentido, examina si los mismos productos podrían haberse logrado de una mejor forma. Al respecto, el atraso considerable del inicio de ejecución de las actividades del proyecto y la falta de información de un sistema de monitoreo y evaluación, no permiten opinar objetivamente, en tan corto tiempo, sobre las relaciones costo-beneficios de las diferentes actividades. Es cierto que el retraso importante afecta negativamente la eficiencia de un proyecto. No solo hay un costo fijo de manejar un proyecto que no realiza las actividades como fueron planificadas, sino también hay un impacto debido a la modificación de la definición de las actividades. En relación con estas modificaciones, una pregunta importante es saber hasta qué punto se justificó el trabajo de investigación del proyecto, como por ejemplo:

- Proyecto DENDROGENE/Conservación Genética en Bosques Manejados en la Amazonia
- EMBRAPA – Establecimiento de parcelas permanentes
- IMAZON – Experimento de corte de lianas
- Laboratorio de Productos Forestales de IBAMA
- Programa LBA.

Los productos de las diferentes investigaciones que directa o indirectamente realizó el proyecto no parecen haber sido utilizados por el mismo para sintetizar y diseminar nuevos conocimientos, y para su uso en la planificación e implementación del manejo forestal sostenible.

Los evaluadores concluyen que, a partir del año 2002, el desempeño del manejo del proyecto ha sido satisfactorio, aunque hubieron todavía aspectos que necesitaban mejorar, tales como:

- Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto;
- Participación comunitaria;
- Estrategia de gestión de conocimientos y de información.

En materia de planificación y monitoreo, los evaluadores observaron que, a partir de 1999, la planificación de las actividades del proyecto mejoró. Este esfuerzo culminó con el Plan de Trabajo de 2002, en el cual se incluye un marco lógico completo con indicadores para los elementos del proyecto y el presupuesto. Sin embargo, hubo una inflación de actividades para cada producto que redujo la claridad que se pretendía aumentar y que da la impresión de una falta de enfoque.

Aunque hubo un acompañamiento técnico de la ejecución del proyecto según las actividades planificadas, no hubo un esfuerzo comparable para elaborar un sistema de monitoreo y evaluación (SME) del proyecto que hubiera permitido evaluar como las actividades se cumplen y llevan a alcances e impactos.

En cuanto a la relación gastos, actividades y resultados cabe mencionar que el proyecto pasó por el control gubernamental a través de la Contraloría General de la Unión, que controla la administración financiera de los órganos de Gobierno. La evaluación no encontró hechos que sugieren que hubieron gastos no necesarios u otro tipo de ineficiencia. En conclusión, el proyecto hizo un gran esfuerzo para mejorar la planificación, pero no se hizo el mismo esfuerzo para elaborar e implementar un SME.

4.3 Experiencias adquiridas

Las principales lecciones aprendidas de las experiencias del proyecto son las siguientes:

Lección 1: *Con lo aprendido se puede decir que se debe incluir a las comunidades como involucrados y beneficiarios directos en el modelo de MFS. Es importante también empoderar las comunidades mediante capacitaciones basadas en los vínculos que tienen con los recursos forestales y el potencial de desarrollo.*

Lección 2: *Es clave que un proyecto de este tipo desarrolle y aplique desde el inicio una estrategia de información del mismo y de disseminación de sus experiencias para mejorar su aceptación y visibilidad ante la sociedad civil en general.*

Lección 3: *Un buen diseño de proyecto no solo facilita la ejecución sino también el monitoreo y la medición de sus alcances e impactos en cuanto al aporte de soluciones a problemas de desarrollo identificados durante su planificación. Por más que sea posible que un proyecto que no fue adecuadamente identificado pueda lograr resultados útiles, un diseño correcto que incorpora indicadores válidos en el marco lógico es la mejor herramienta que permite obtener una imagen completa de los resultados planificados. Es importante utilizar instrumentos analíticos adecuados para la evaluación ex-ante de la calidad del diseño de un proyecto.*

Lección 4: *Para que un proyecto de aplicación de un modelo de MFS sea eficaz, faltaría considerar los siguientes elementos:*

- *Elaborar un sistema de monitoreo y evaluación (SME) y establecer una línea de base;*
- *Planificar resultados de sistematización de experiencias en el documento de proyecto;*
- *Establecer una estrategia clara de participación de los involucrados con instrumentos de auditoría social;*
- *Desarrollar las capacidades evaluativas de los involucrados para que puedan participar efectivamente y apropiarse de las experiencias del proyecto;*
- *Establecer una estrategia de divulgación de información y experiencias desde el inicio del proyecto.*

Lección 5: *En casos de este tipo de proyectos diseñados para servir de referencia de un modelo de MFS y de fuente de experiencias para efectuar cambios de políticas y reglamentos forestales, es importante desarrollar desde el inicio una estrategia apropiada de investigación y disseminación de información y un marco institucional adecuado para facilitar el seguimiento del programa de investigación, y apoyar un proceso continuo de aprendizaje y apropiación de los resultados.*

4.4 Impactos

4.4.1 Impactos según los indicadores y los supuestos respectivos.

Aunque el documento de proyecto inicial no definió metas claras, y consecuentemente no se definieron indicadores, los evaluadores opinan que, en general, el proyecto aportó a las políticas nacionales, las prácticas de MFS en la Amazonia, la economía regional y en la dimensión social. Se considera que lo más notorio del proyecto fue el aporte con las investigaciones realizadas en el área. El proyecto contribuyó a reducir la deforestación en la FLONA de Tapajós, de un lado, a través de los PMF en los asentamientos fuera de la FLONA. En las comunidades donde trabaja MAFLOPS se redujo el porcentaje de área deforestada a un 15% (en lugar del 20% permitido por ley como área de reserva legal). Esto está documentado en un estudio conducido por IPAM y en un artículo en la *Folha de Sao Paulo*. Además, se está mejorando el estándar de vida de los comunitarios. De otro lado, la expectativa de las concesiones forestales también contribuye a reducir la deforestación, además de la modalidad prevista en la ley para la destinación no onerosa de áreas forestales públicas.

4.4.2 Impacto en la situación de las comunidades locales

El empoderamiento de las comunidades locales para su efectiva participación al MFS de la FLONA no fue parte de los resultados planificados por el proyecto. Los comunitarios no tuvieron ningún papel ejecutor. Al inicio del proyecto, las comunidades cuestionaron por qué una empresa podía utilizar el bosque de la FLONA y ellos no. Con ayuda del proyecto, ProManejo elaboró un ante-proyecto que permitió que IBAMA sacara una normativa para establecer un proyecto piloto de manejo forestal comunitario.

Durante su ejecución, el proyecto no tuvo ningún logro en términos de resultados de campo que beneficien a las comunidades. Pero sí contribuyó en la mejora económica y social de los comunitarios que trabajaron con la empresa maderera, alrededor de 10 en

total. Un impacto más duradero fue la capacitación de comunitarios en cursos sobre técnicas de AIR, SIG, identificación botánica, inventarios, etc. Estas capacitaciones mostraron para ellos mejores formas de aprovechar el bosque.

4.4.3 Impacto en el manejo forestal sostenible

Para el MFS en la Amazonia, uno de los resultados sostenibles es un mayor número de especies extraídas en el aprovechamiento forestal, y el mercado que se ha creado para nuevas especies. Al iniciar el proyecto, se tenían 17 especies madereras comerciales. Al término del proyecto ya se tenían 34 especies comerciales y hoy se comercializan 72 especies que se exportan y se consumen localmente.

En materia de aprovechamiento, el proyecto pasó a ser un modelo de AIR. El impacto es que hoy se ha logrado que un alto porcentaje de participantes en cursos de AIR sean personas que trabajan para el gobierno. Esto quiere decir que ya se entiende la importancia de tener experiencia de campo. En ese sentido, el proyecto ayudó a extender las necesidades de entrenamiento y la importancia de tener áreas de demostración.

El impacto del proyecto fue limitado por su poca pro-actividad en la disseminación de la información. Esta disseminación comenzó a ser hecha efectivamente a partir del 2003 y se dio mayormente con eventos y publicaciones. El proyecto realizó seminarios en Santarém entre el 2003 y el 2004 para explicar al público lo que es el proyecto, pero esto se hizo ya bastante tarde y además no se hicieron informes de los seminarios realizados. Obviamente, la disseminación al terminar el proyecto y la falta de una estrategia de transferencia y difusión desde el inicio limitó seriamente el uso de sus productos.

También limitó el impacto del proyecto el no haber definido claramente los beneficiarios directos como distintos de los otros grupos de involucrados.

4.4.4 Impacto en las políticas y los marcos regulatorios

El proyecto influenció en el sistema de concesiones, ya que antes la palabra concesión fue vista como una mala palabra en Brasil. Fue el primer caso donde el gobierno colaboró estrechamente con la iniciativa privada para manejar una concesión forestal. Con el proyecto, IBAMA aprendió a desarrollar un proyecto en áreas de FLONA o bosque público. La experiencia de trabajar con una empresa privada en un bosque público en la gestión de una concesión forestal sirvió para informar la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques Públicos e influyó también en las instrucciones normativas sobre manejo forestal emitidas por IBAMA.

El proyecto demoró mucho en ser ejecutado, lo que hizo que el gobierno no pudiese utilizar oportunamente sus experiencias para el proceso de elaboración de la nueva legislación. A pesar de ello, el proyecto contribuyó para la elaboración de nuevos instrumentos de la legislación ambiental y forestal del país.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Globalmente, el Proyecto Tapajós jugó un papel importante en el marco político y reglamentario del sector forestal de Brasil. Lo más notorio fue el aporte con las investigaciones realizadas en el área, y la contribución a reducir la deforestación en la FLONA de Tapajós, de un lado, a través de los planes de manejo forestal en los asentamientos fuera de la FLONA. Las actividades del proyecto también contribuyeron a realizar los inventarios y el aprovechamiento controlado en el contexto de MFS de la FLONA de Tapajós. En cuanto a la incorporación de los resultados del proyecto en la política y legislación forestales y ambientales, se puede mencionar que la experiencia del proyecto de trabajar con una empresa privada en un bosque público en la gestión de una concesión forestal sirvió como antecedente y referencia durante la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques Públicos. El proyecto influyó también en las normativas sobre el manejo forestal emitidas por IBAMA.

Si bien hubieron avances en la adopción de nuevos reglamentos, aún quedaron desafíos vinculados a la institucionalización de las experiencias del proyecto, no sólo en aspectos de manejo sino también en investigación. La contribución de los estudios e investigaciones cuya realización fue apoyada por el proyecto fue limitada por la falta de una estrategia de sistematización de experiencias y de disseminación de información. Sin embargo, hubieron numerosas publicaciones de resultados en los artículos científicos y no hay duda que esto ha servido de base para diversas actividades relativas al MFS de la región de Tapajós y de la Amazonia en general. El proyecto hizo la promoción del MFS en la FLONA de Tapajós, pero no pudo adaptar los C&I de la OIMT al contexto local.

El proyecto sufrió de un mal diseño debido a que en la época de su elaboración la OIMT no había adoptado todavía el Manual de elaboración de proyectos. Todos los elementos esenciales para el diseño tuvieron fallas, incluyendo la identificación, la lógica del proyecto, la definición de objetivos y productos, la definición de indicadores de alcance e impactos, y la definición de la situación post-proyecto. Además, no hubieron líneas de base ni un SME. Como consecuencia de estas fallas, el impacto de las actividades en cuanto a la mejora de los medios de vida de las comunidades locales fue limitado. La disseminación de los resultados del proyecto no se hizo de manera adecuada, y esto limitó obviamente la adopción/aplicación de los resultados del proyecto.

5.2 Recomendaciones

Los evaluadores hacen las siguientes recomendaciones a la OIMT:

- Asegurar que los proyectos estén diseñados de manera tal que una vez terminados puedan ser evaluados y puedan demostrar su eficacia para aportar soluciones a los problemas definidos en su identificación.
- Fortalecer las capacidades evaluativas de los proyectos. Los instrumentos y herramientas de monitoreo y evaluación deben incorporarse al proceso de gestión y contar con un rubro en el presupuesto.
- Las comunidades locales que dependen de bosques que son objeto de proyectos de la OIMT deben constituir grupos de involucrados primarios.

- Asegurar que los proyectos estén planificados para lograr cambios en un marco de gestión orientada hacia alcances e impactos, mejorando los procesos de identificación, la participación de los involucrados, la divulgación de la información y experiencias, e introduciendo la auto-evaluación.
- Alentar a las agencias ejecutoras a divulgar las experiencias e información utilizando más el internet; al respecto, diseñar una página web estandarizada que los proyectos puedan utilizar.
- Alentar aquellos proyectos orientados hacia innovaciones tecnológicas a realizar y publicar la sistematización de sus experiencias, a crear espacios de aprendizaje para compartir experiencias (publicaciones, talleres, conferencias, etc.) y a desarrollar capacidades y herramientas al respecto.

PARTE II. TEXTO PRINCIPAL

1. INTRODUCCION

Del 6 al 10 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del proyecto OIMT PD 68/89 Rev. 1 (F) “Manejo del Bosque Nacional de Tapajós para la Producción Sostenible de Madera Industrial (Brasil)”

La evaluación se enmarca dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por temas. El enfoque evaluativo se basa en los términos de referencia proporcionados por la OIMT y los criterios de evaluación utilizados son definidos en el “Manual de la OIMT para la Presentación de Informes y el Monitoreo, Revisión y Evaluación de Proyectos – Tercera Edición”. Sobre esta base, los evaluadores tratan de realizar una apreciación objetiva del proyecto, de su diseño y formulación, inicio, implementación, alcances e impactos, basándose en dos pilares principales, que son las experiencias adquiridas y las lecciones aprendidas.

Los evaluadores agradecen a la OIMT por la oportunidad que se le ha ofrecida de evaluar un proyecto tan importante y complejo como el Proyecto Tapajós. Ellos agradecen también a todas las personas en ICMBio, SFB, IBAMA, ABC, la Oficina de la OIMT en América Latina, y a las autoridades de la FLONA en Tapajós por el tiempo que les han dedicado y por la asistencia de diversas formas que les fue brindada. Ellos agradecen de manera especial al Ingeniero Gustavo Stancioli Campos de Pinho que los acompañó en la visita en Santarém.

2. ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACION

2.1 Propósito de la evaluación

El propósito de la evaluación, como lo precisan los términos de referencia, es proveer un diagnostico conciso para aclarar los alcances exitosos y los no exitosos, los factores de los éxitos y de los fracasos, y la contribución del proyecto al Objetivo 2000 de la OIMT y al Plan OIMT de Yokohama, y de sacar las lecciones aprendidas que pueden ser utilizadas para mejorar futuros proyectos similares.

2.2 Alcance y enfoque de la evaluación según los términos de referencia

De acuerdo con los términos de referencia, los evaluadores realizan su análisis tomando en cuenta los siguientes puntos:

- Papel global y contribución del proyecto a la luz de las políticas sectoriales, los programas de desarrollo, las prioridades y los requerimientos para mejorar los inventarios y las operaciones forestales en el contexto del manejo forestal sostenible (MFS) en el país.
- Las medidas específicas tomadas para incorporar los resultados del proyecto en la política y legislación forestales y ambientales.
- El estado actual de los inventarios y/o el manejo forestal dentro del área de influencia del proyecto, la eficacia de ejecución del proyecto y la efectividad para promover el MFS, tal como está definido en la Directrices de la OIMT y otros documentos de política de la OIMT.

- La contribución de los estudios específicos preparados por el proyecto en varias disciplinas relacionadas al sector forestal relativos al MFS, la región de influencia del proyecto y en otros proyectos similares o relacionados que se ejecutan en el país.
- Los alcances e impactos de la investigación aplicada realizada por el proyecto y su contribución a los conocimientos generales de inventarios y manejo forestal en el país.
- El impacto de las actividades del proyecto en cuanto a la mejora de la planificación del manejo forestal y de los medios de vida de las poblaciones meta.
- La efectividad de la diseminación de los resultados del proyecto.
- La situación general post-proyecto en la región de influencia del proyecto.
- Los efectos e impactos no esperados, positivos o negativos, del proyecto y factores de su ocurrencia.
- La eficiencia de la ejecución del proyecto, incluyendo aspectos técnicos, financieros y de gestión.
- Las actividades de monitoreo para mejorar la adopción/aplicación de los resultados del proyecto.
- El éxito del proyecto, incluyendo las lecciones clave aprendidas, y la identificación de problemas a tomar en consideración en el diseño y la ejecución de proyectos similares en el futuro.

2.3 Los integrantes de la Misión de Evaluación

La Misión de Evaluación del Proyecto Tapajós fue integrada por el Dr. James K. Gasana de la Fundación Intercooperation (Suiza) y el Dr. César A. Sabogal del CIAT. El Dr. Gasana es especialista en Manejo de Bosques Tropicales, manejo de ciclos de programas y proyectos, y participa en diálogos sobre procesos y políticas de desarrollo del sector forestal en ámbitos internacionales y nacionales. El Dr. Sabogal es especialista en silvicultura tropical y manejo forestal. El tiene más de 25 años de experiencia en investigación, educación y desarrollo en forestería tropical, desempeñándose actualmente como el Coordinador del Programa Eco-regional Amazónico del CIAT.

2.4 Metodología

El enfoque de la evaluación articula tres niveles:

- (a) El nivel de los productos, para apreciar el proceso de transformación de los insumos en productos.
- (b) El nivel de alcances, para apreciar los cambios en las condiciones de desarrollo que el proyecto tenía que lograr a través del uso de sus productos.
- (c) El nivel de los impactos, para apreciar los efectos del proyecto en relación a los beneficiarios y a otros grupos de la sociedad local y regional, la institución ejecutora, el sector forestal y el medio ambiente.

La evaluación considera las dimensiones siguientes:

- (a) El diseño y la formulación del proyecto: se analiza el proceso de identificación del proyecto, su pertinencia con los objetivos y prioridades de la OIMT, su relevancia con las políticas y estrategias nacionales, y su variabilidad.

- (b) La ejecución del proyecto: se analizan la eficiencia, los mecanismos de participación de los involucrados, la eficacia y los alcances.
- (c) Los impactos y la sostenibilidad del proyecto.

La evaluación analiza los factores de éxito o fracaso en la realización de los resultados esperados, considerando los procesos políticos relativos al sector forestal en el país. Finalmente, sobre la base de lecciones aprendidas se formulan las recomendaciones.

La evaluación se llevó a cabo en las fases siguientes:

- Revisión de documentos del proyecto y de los documentos y herramientas pertinentes de la OIMT;
- Entrevistas con autoridades y técnicos de IBAMA, ICMBio, SFB y ABC en Brasilia, enfocando en las lecciones aprendidas con el proyecto a nivel político;
- Visita en la zona del proyecto en Santarém y entrevistas con los involucrados, socios y operadores del proyecto, con un enfoque sobre la profundización de los aspectos de su ejecución utilizando la herramienta del marco lógico para ver cómo se cumplió a nivel de los indicadores, yendo de los resultado/productos esperados a los objetivos específicos y el objetivo de desarrollo.

En la zona se hizo también una visita al área operativa del proyecto, recorriendo el área donde se realizó el aprovechamiento en las 3.222 ha y se visitó una torre del proyecto DENDROGENE.

3. INFORMACION BASICA SOBRE EL PROYECTO

El proyecto fue ejecutado por IBAMA entre 1992, año de la firma del acuerdo de proyecto, y 2004, año de sumisión del informe final a la OIMT por la Agencia Ejecutora. El inicio efectivo de las actividades fue en noviembre de 1999. Las operaciones de ejecución de las actividades programadas se terminaron en diciembre de 2003. Sus objetivos de desarrollo fueron:

- (a) En base a experiencias prácticas, guiar el sector hacia la reducción de la explotación predatoria de los bosques en la región (...).
- (b) Ampliar y diversificar la disponibilidad de madera y de productos forestales en los mercados nacionales e internacional (...).
- (c) Introducir nuevas tecnologías de aprovechamiento para asegurar el abastecimiento continuo de madera a las industrias.

El documento de proyecto también definió los siguientes objetivos específicos:

- (a) Manejar las áreas predeterminadas en un sistema de producción sostenible.
- (b) Maximizar el uso de las sustancias extraídas del bosque (...).
- (c) Promover la regeneración de los bosques y el aumento de las existencias de las especies más valiosas a través de tratamientos naturales y de la replantación.
- (d) Promover la integración efectiva de los recursos del Bosque Nacional de Tapajós en el contexto regional de la economía de Santarém, asegurando los beneficios sociales correspondientes.
- (e) Promover el establecimiento y la disseminación de la tecnología adecuada en materia de uso de especies (...).

- (f) Facilitar el desarrollo de ensayos, demostraciones, supervisión, manejo y capacitación, y el fortalecimiento de la experiencia operacional, para que el trabajo realizado en el pasado pueda beneficiar al futuro.

Para realizar estos objetivos, el documento del proyecto definió 15 actividades, incluyendo cinco actividades relacionadas con el desarrollo de infraestructura y la adquisición de equipos.

4. RESULTADOS DE LA EVALUACION

4.1 Proceso de formulación y diseño del proyecto

4.1.1 Participación de los involucrados en la identificación del proyecto

La lectura de la documentación del proyecto y las entrevistas realizadas no revelaron el tipo de proceso utilizado para formular el proyecto. El documento de proyecto fue formulado en 1989, en una época durante la cual la OIMT todavía no había desarrollado suficientemente las herramientas de diseño de proyectos (la publicación formal del Manual de la OIMT sobre la formulación de proyectos fue posterior a la formulación del Proyecto de Tapajós). Lo que resultó obvio es que no hubo participación de los involucrados en la identificación del proyecto, ya que estos no están definidos en el documento de proyecto. Como consecuencia de esta falta de participación de los involucrados en la identificación del proyecto, este sufrió mucha resistencia por parte de ONGs (como IMAZON e IPAM), que se quejaron por no haber sido consultadas antes sobre el proceso de elaboración del proyecto. Se tuvo también problemas con las comunidades de ribereños dentro de la FLONA.

4.1.2 Lógica del diseño y precisión de la formulación del proyecto

En 1989 se instala y pone en prueba el modelo de experimentos forestales que ayudarán a la normatización de la legislación forestal brasileña. El documento de proyecto es muy breve y tiene carencias en la descripción de aspectos que hoy se consideran como muy importantes. La problemática de la extracción maderera fue un elemento central del raciocinio del diseño del proyecto. Pero no hubo un análisis sistemático de problemas para destacar de manera clara el problema central, sus causas y sus efectos y presentarlos en un árbol de problemas. El resultado fue una justificación del proyecto que aparece como insuficiente y una falta de base de definición coherente de sus elementos, que son los objetivos, los productos y las actividades.

El documento de proyecto indica cuatro objetivos generales de los cuales ninguno califica en la actual terminología como objetivo de desarrollo. Uno de estos, "Desarrollar un modelo de manejo para la producción sostenible de madera y de productos no madereros y para la conservación" parece un objetivo específico. Se definen también seis objetivos específicos de los cuales cuatro (2.1, 2.2, 2.5, 2.6) parecen ser productos, uno (el 2.3) parece referirse a un impacto, y uno (el 2.4) "Promover la integración efectiva de los recursos del Bosque Nacional de Tapajós en la economía de la Región de Santarém, para asegurar los beneficios sociales", parece ser un objetivo de desarrollo. Esta definición no corresponde a los problemas planteados, que son "las técnicas de aprovechamiento inadecuados reducen las especies de valor y el aprovechamiento nómada practicado por madereros autónomos". A nivel de productos,

se definen cinco de los cuales cuatro (1 a 4) se parecen a indicadores y el quinto se parece otra vez a un objetivo específico. Las actividades no son bien definidas y falta una buena articulación entre los diferentes elementos del proyecto.

Una de las carencias más graves del diseño del proyecto es la falta de la definición de los involucrados en general, y de los beneficiarios en particular.

En base a este análisis y en las discusiones durante las entrevistas en Brasilia y Santarém, el proyecto fue implementado como si tuviera los siguientes objetivos:

Objetivo de desarrollo:

Promover la integración efectiva de los recursos del Bosque Nacional de Tapajós en la economía de la Región de Santarém, para asegurar los beneficios sociales.

Objetivo específico:

Desarrollar un modelo de manejo para la producción sostenible de madera y de productos no madereros y para la conservación.

El proyecto se evalúa en concordancia con estos dos objetivos.

4.1.3 Cambios en el diseño del proyecto durante la ejecución

(a) Clarificación de los elementos del proyecto

En 1999 había ya otras experiencias de manejo forestal en el país, como las desarrolladas por la FFT, AMAZON y EMBRAPA/CIFOR. Con esto, se perdía el carácter pionero del proyecto. Se convino de hablar de un modelo de manejo de impacto reducido y se da un cambio en el enfoque: contratar una empresa para el aprovechamiento maderero e incluir estudios e investigaciones. Cabe notar también que en estos años ocurrieron cambios en los intereses de las personas que pasaron por la FLONA, y el diseño del proyecto original, muy poco claro, daba lugar a varias interpretaciones. Cuando las carencias del diseño del proyecto se revelaron muy críticas en su ejecución, la OIMT demandó adecuar el documento del proyecto a su nuevo Manual de Formulación de Proyectos de la OIMT, que fue publicado en 1999.

El diseño inicial pretendía desarrollar un modelo de manejo. Para ello, en el Plan de Trabajo de 2002 (que incluye el Marco Lógico, el Plan de Trabajo los Cuadros de Presupuestos basados en las nuevas herramientas de planificación de la OIMT), la Agencia Ejecutora intentó mejorar el diseño del proyecto en base a un trabajo realizado por un consultor y aprobado por el Comité Directivo del Proyecto (CDP). Se dieron cambios sustanciales en los objetivos y productos del proyecto, sin pasar por una evaluación de medio término. El objetivo de desarrollo u objetivo general se redefinió como “aumentar el uso sostenible de los bosques tropicales”. Un solo objetivo se definió como “promover el uso sostenible de los recursos forestales en la Región Amazónica, con un enfoque sobre los Bosques Nacionales Brasileños”. El Plan de Acción de 2002 definió cinco productos de la manera siguiente:

Producto 1: Un sistema de manejo sostenible de los recursos forestales implementado en la FLONA;

Producto 2: Conocimientos generados y herramientas/técnicas desarrolladas en el manejo forestal sostenible;

Producto 3: Los impactos del manejo forestal evaluados;

Producto 4: Las lecciones aprendidas de los productos 1 a 3 diseminadas en el sector forestal brasileño;

Producto 5: Administración forestal.

Se definieron también actividades respectivas, con un total de 41 actividades. No se hizo un esfuerzo adicional para incluir actividades comunitarias, porque en el 2002 ya existía el proyecto apoyado por PPG7/ProManejo, por lo que no se consideró trabajar directamente con las comunidades.

A pesar de este esfuerzo de rediseñar el proyecto a los 10 años de su inicio, el objetivo específico, formulado en términos de un objetivo de desarrollo, quedó poco claro y no permitió al proyecto de aclarar su propósito. La definición de los indicadores respectivos no aportó ninguna claridad más, sino una mayor confusión en cuanto al área-objetivo del proyecto. El primer indicador del proyecto, “el MFS aumentado en la región Amazónica” deja pensar que la zona de cobertura del proyecto es toda la región de la Amazonia Brasileira.

Una análisis crítico de los cinco productos demuestra que los productos del proyecto fueron en realidad el 1 y el 4, pues los productos 2 y 3 se relacionan con el apoyo que daba el proyecto a socios, dando así la impresión de que se tuvo mucho dinero para muy poco por hacer, por lo que se buscaron actividades. Al irse agregando actividades se perdió el control de lo esencial. El producto 5 es de tipo interno; por lo tanto es una definición inhabitual de producto cuando se trata de un proyecto de duración limitada. Así, permaneció el problema de enfoque, pues el proyecto se distrajo en un gran número de actividades que no estaban dentro de su enfoque principal.

(b) Marco lógico

El Plan de Trabajo de diciembre 2002 también presenta un cuadro del marco lógico que no existía en el documento de proyecto. En la discusión de esta matriz lógica participaron IBAMA, EMBRAPA y DFID, faltando el sector empresarial. El marco lógico permite hasta un cierto grado la evaluación del proyecto para demostrar su eficacia. Se definen los objetivos y los productos, aunque la relación lógica entre los diferentes elementos del proyecto siguió siendo relativamente débil. Los indicadores definidos no son adecuados para abarcar todo el desempeño del proyecto y su alcance e impactos. No obstante, los supuestos importantes fueron claros.

(c) Sistema de monitoreo y evaluación

El proyecto no tuvo líneas de base para los resultados ni un sistema de monitoreo y evaluación (SME) para su ejecución y evaluación, y no realizó ninguna actividad de monitoreo ni de evaluación. Esto es un vacío muy importante en un proyecto de tal envergadura.

4.2 Pertinencia y relevancia

4.2.1 Pertinencia al contexto de la OIMT

El proyecto fue coherente con el Objetivo Año 2000 de la OIMT de conseguir que, al finalizar el vigésimo siglo, las maderas tropicales estén extraídas de bosques bajo ordenación sostenible. Las actividades del proyecto estuvieron dedicadas a la consecución del manejo sostenible de los bosques de Tapajós y al desarrollo de un modelo para el manejo sostenible de los bosques de la Amazonia.

4.2.2 Relevancia a políticas y estrategias nacionales

La evaluación opina que los objetivos del proyecto fueron coherentes con las políticas y estrategias forestales de Brasil, particularmente en materia de conservación, MFS e investigación. Esto fue confirmado por las autoridades entrevistadas a todos los niveles en Brasilia.

4.2.3 Relevancia a grupos comunitarios en el entorno de la FLONA

En su diseño, el Proyecto no fue relevante en cuanto a potenciales expectativas de las comunidades locales en la época de su planificación. No se previó que las comunidades que vivían en la FLONA de Tapajós reclamaran una parte (1.778 ha) de lo que se definió como área experimental del proyecto. Sus necesidades no fueron consideradas en el diseño del proyecto ni en su revisión cuando se hizo el Plan de Acción de 2002.

4.3 Resultados realizados por el proyecto

4.3.1 Ejecución del proyecto

(a) Marco institucional

En 1999 hubo el nombramiento de un nuevo director que aportó una renovación. Un nuevo esfuerzo para recuperar la imagen del proyecto ante el donante, el público y la sociedad civil llevó a la elaboración de un Plan de Trabajo. El arreglo dentro de IBAMA no fue el más apropiado, pues el beneficio del proyecto fue más para la Coordinación de Manejo y no tanto para la Coordinación de FLONAS, ambas dentro de la Dirección de Manejo. Como no hubo suficiente diálogo ni coordinación entre estas dependencias, no se internalizó el proyecto dentro de la institución.

(b) Participación de los involucrados en la ejecución del proyecto

El proyecto tuvo un gran número de socios y colaboradores, pero en ningún documento se estableció la relación lógica y la justificación de los mismos. Lo más grave es que, a pesar de la presencia permanente de comunidades indígenas en la FLONA, el proyecto no tuvo ningún grupo de población local objetivo, y la asociación de industrias forestales no fue involucrada. Aunque no se especificó en el documento del proyecto, los beneficiarios directos fueron IBAMA, la empresa Agropecuaria TREVISÓ y las comunidades que vivían dentro de la FLONA. Como beneficiarios indirectos poco definidos aparecen las empresas madereras, usuarios de la investigación forestal, comunidades, centros de enseñanza y la Policía Federal.

El Comité Consultivo del proyecto funcionó inicialmente de forma irregular, pero a partir de 2001 pasó a estar conformado por el propio Consejo Consultivo de la FLONA Tapajós, funcionando satisfactoriamente a partir de entonces.

(c) Eficiencia y aspectos operativos

La eficiencia se refiere a los resultados del proyecto en relación con el esfuerzo realizado para convertir los insumos en productos desde el punto de vista económico; en ese sentido, examina si los mismos productos podrían haberse logrado de una mejor forma. Al respecto, el atraso considerable del inicio de ejecución de las actividades del proyecto y la falta de información de un sistema de monitoreo y evaluación, no permiten opinar objetivamente, en tan corto tiempo, sobre las relaciones costo-beneficios de las diferentes actividades. Es cierto que el retraso importante afecta negativamente la eficiencia de un proyecto. No solo hay un costo fijo de manejar un proyecto que no realiza las actividades como fueron planificadas, sino también hay un impacto debido a la modificación de la definición de las actividades. En relación con estas modificaciones, una pregunta importante es saber hasta qué punto se justificó el trabajo de investigación del proyecto, como por ejemplo:

- Proyecto DENDROGENE/Conservación Genética en Bosques Manejados en la Amazonia
- EMBRAPA – Establecimiento de parcelas permanentes
- IMAZON – Experimento de corte de lianas
- Laboratorio de Productos Forestales de IBAMA
- Programa LBA.

Los productos de las diferentes investigaciones que directa o indirectamente realizó el proyecto no parecen haber sido utilizados por el mismo para sintetizar y diseminar nuevos conocimientos, y para su uso en la planificación e implementación del manejo forestal sostenible.

Los evaluadores concluyen que, a partir del año 2002, el desempeño del manejo del proyecto ha sido satisfactorio, aunque hubieron todavía aspectos que necesitaban mejorar, tales como:

- Sistema de monitoreo y evaluación del proyecto;
- Participación comunitaria;
- Estrategia de gestión de conocimientos y de información.

En materia de planificación y monitoreo, los evaluadores observaron que, a partir de 1999, la planificación de las actividades del proyecto mejoró. Este esfuerzo culminó con el Plan de Trabajo de 2002, en el cual se incluye un marco lógico completo con indicadores para los elementos del proyecto y el presupuesto. Sin embargo, hubo una inflación de actividades para cada producto que redujo la claridad que se pretendía aumentar y que da la impresión de una falta de enfoque.

No hubo un esfuerzo comparable para elaborar un sistema de monitoreo y evaluación (SME) del proyecto. Los evaluadores piensan que la ausencia de un SME afectó negativamente la ejecución del proyecto. La fiabilidad de la información incluida en los informes se ve disminuida a causa de esta ausencia.

La falta de información relacionando gastos, actividades y resultados no permite a los evaluadores realizar un análisis completo de la eficiencia del proyecto. Sin embargo, no se ha encontrado hechos que sugieren que hubieron gastos no necesarios u otro tipo de ineficiencia.

En conclusión, el proyecto hizo un gran esfuerzo para mejorar la planificación, pero no se hizo el mismo esfuerzo para elaborar e implementar un SME.

4.3.2 Eficacia en la realización de los productos y en el logro del objetivo específico

Bajo el criterio de eficacia se analiza en qué medida el proyecto ha alcanzado sus productos y objetivos específicos, incluyendo la consideración de los procesos que los han facilitado u obstaculizado. Se presta atención a las causas que están detrás de la eficacia o de la ausencia de la misma, especialmente al grado en que se han alcanzado los resultados esperados y si éstos son suficientes. Los evaluadores trataron de apreciar y calificar el proceso de transformación de los insumos en productos o servicios – producto por producto, utilizando también los indicadores. En base a toda la información obtenida, se aprecia y se califican los alcances al terminar el proyecto, en cuanto a cambios en las condiciones de desarrollo a las que el proyecto tenía que contribuir a través del uso de los productos – según los indicadores. Se trata también de analizar la contribución de distintos factores a los alcances.

Producto 1: Un sistema de manejo sostenible de los recursos forestales implementado en la FLONA

Hubieron 18 actividades definidas en el Plan de Trabajo de 2002 para ejecutar el Producto 1. No se estableció ninguna lógica entre estas actividades y el producto, y no se evaluó si todas eran necesarias. Así, falta la relación lógica que se dio en el proyecto entre las actividades operacionales de manejo forestal y las numerosas actividades de investigación.

En relación con la implementación de un sistema de MFS en la FLONA, el proyecto no sistematizó las normas de manejo en base a sus experiencias. Fue, por ejemplo, la empresa CEMEX que jugó un cierto papel de divulgación de nuevas especies. Si bien el proyecto previó en la licitación el aprovechamiento de un mayor número de especies que las tradicionalmente extraídas, no fue lo suficientemente proactivo en diseminar el uso de las nuevas especies. El estudio sobre manejo de fauna no se realizó porque no fue priorizado por el proyecto. La evaluación del cumplimiento de los Criterios e Indicadores de la OIMT se hizo muy tarde, al finalizar el proyecto. No se hizo una buena identificación de necesidades de capacitación, tanto dentro como fuera de la FLONA Tapajós. El Plan de Trabajo del 2002 no fue claro en indicar que el proyecto se concentraría en la FLONA de Tapajós. Se pensó que a través de la aplicación del MFS en la FLONA se podía influenciar otros actores fuera de ella.

A través de los entrenamientos a los pobladores locales y a la empresa encargada del aprovechamiento se generó un conocimiento local sobre el manejo forestal que se está usando en iniciativas con pequeños productores en la región, como el caso del proyecto Ambé, financiado por PPG-7/ProManejo. El proceso de licitación, que dio lugar a una

experiencia de asocio público - privado sirvió de base para la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques Públicos del 2006.

Hoy el área de manejo del proyecto Ambé es de unas 36.000 ha, con unidades de producción anual de 800 ha para el manejo maderero y de productos forestales no madereros (PFNM). Los árboles de las especies andiroba, piquiá y cumarú fueron excluidos del aprovechamiento. La cooperativa creada por el proyecto Ambé actualmente vende por vía de un “pregón”, que es anunciado por el internet. El aprovechamiento de PFNM se realiza después de concluida la extracción maderera, dentro de la misma UPA. Se extrae aceite de copaiba y se colectan semillas de andiroba y piquiá. En el caso de los PFNM (como aceite de copaiba, fibras de lianas, semillas de andiroba, piquiá y cumarú), la cooperativa vende directamente al consumidor. El aprovechamiento de PFNM es realizado por miembros de las comunidades que son diferentes a quienes trabajan con la extracción maderera, pero existe poca organización de las comunidades. También hay dificultades por la estacionalidad de la producción, la poca calidad en el procesamiento del producto final y la falta de regularidad del mercado. Además, la legislación es deficiente, no teniéndose información que defina mejor cómo manejar los PFNM, lo que dificulta el proceso de aprobación de planes de manejo.

Indicador 1: Un sistema de aprovechamiento de impacto reducido (AIR) ejecutado

El AIR fue implementado. En 1997, la Fundación Floresta Tropical (FFT) fue invitada por el proyecto LBA para implementar el aprovechamiento en el área experimental de la FLONA Tapajós. LBA estaba interesada en coleccionar datos sobre carbono y emisiones de gases en bosques que tuvieron un aprovechamiento malo y uno bueno. FFT contó con el patrocinio del IITF y del CIFOR. En 1998, el equipo a cargo de FFT aprovechó dos bloques de 100 ha cada uno y realizó un curso de entrenamiento financiado por USAID. En 1999, IBAMA solicitó a FFT entrenar a toda la gente que trabajaba en la empresa TREVISÓ (a cargo del Técnico Forestal Antonio Leite), y contrató un técnico que trabajaba para FFT como supervisor de las operaciones de la empresa TREVISÓ.

Faltaron auditorías independientes para el proyecto. La auditoría de AIR que se realizó fue la única y casi al final del proyecto, y se basó en un manual genérico. Se usó los C&I de la OIMT y el EIA/RIMA de IBAMA, sobre una área total del área experimental de 3.222 ha, reducida a 3.130 ha por causa de áreas de protección permanente y afloramientos rocosos.

(a) Indicador 2: 3002 ha bajo manejo sostenible en 2003

El inventario forestal realizado en el área del proyecto fue bien diseñado, ejecutado y los resultados correctamente utilizados en la formulación del Plan de Manejo. Se llegó a utilizar la información sobre especies con potencial comercial para el futuro aprovechamiento. Siete especies fueron estudiadas en cuanto a la influencia del manejo forestal; como consecuencia de los datos, se optó por un manejo basado en especies, tomando en cuenta su distribución espacial y no solamente su volumen.

Una superficie de 3.130 ha fue efectivamente aprovechada. Al inicio hubo el problema de cómo hacer para que el gobierno venda madera y que los recursos entren en las cuentas. Se elaboraron los términos del contrato entre IBAMA y una empresa maderera.

De las dos empresas identificadas inicialmente, se seleccionó a la empresa Agropecuaria TREVISO, creada por CEMEX.

En 1996 se estableció el primer proyecto de MFS en el oeste del estado de Pará. En 1997 se realizó la primera licitación para una área experimental de 100 ha. CEMEX ganó a través de su empresa subsidiaria Agropecuaria TREVISO, y se ganó experiencia operacional con las 100 ha. El proyecto tuvo un inicio muy radical en cuanto al aprovechamiento, al incluir un número grande de especies que la empresa debía aprovechar según el contrato con IBAMA. CEMEX enviaba muestras a CTM (Centro de Tecnología Maderera) y luego fue con la Universidad Federal de Pará (UFPA). De esa manera, se fueron conociendo y dando mayor uso a especies madereras de la zona. En 1997 hubo la licitación pública para 5.000 ha por un periodo de 5 años. Esta área tuvo que ser reducida por IBAMA en 3.222 ha debido a reclamaciones de las comunidades. Lo que se aprendió ayudó al desarrollo de la empresa TREVISO, que más adelante se transformó en la empresa MAFLOPS y que administra hoy en día alrededor de 130.000 ha de bosques en los asentamientos. La empresa fue seducida por el gobierno para primero operar en un área experimental y después extender las operaciones hasta las 120.000 ha de bosques en la FLONA. La empresa CEMEX dejó de operar hace algunos años y en su lugar se cuenta con un consorcio entre MAFLOPS para las operaciones en el bosque, la empresa ALICRIN para el aserradero y CEMEX para la fábrica. El promedio de extracción de madera es actualmente de unos 16 m³/ha.

Producto 2: Conocimientos generados y herramientas/técnicas desarrolladas en el manejo forestal sostenible

(a) Indicador 1: 4 estudios realizados

Cuatro estudios fueron efectivamente realizados. Con ellos el proyecto hizo contribuciones interesantes en temas no previstos inicialmente, a través de colaboraciones principalmente de los proyectos DENDROGENE y LBA. Estas actividades dieron lugar a publicaciones de estos dos proyectos y del Laboratorio de Productos Forestales (LPF) de IBAMA, a un excelente informe del curso de la FFT, y al libro sobre la FLONA Tapajós, publicado en el 2004. Cabe apuntar que no hubo una formalización de las actividades de investigación con EMBRAPA para el proyecto DENDROGENE, ni con LBA ni el LPF o las universidades. Sin embargo no hubo ningún estudio de mercado, una falta importante dada la necesidad de asegurar una buena integración de la producción forestal de la FLONA en la economía regional, nacional y mundial.

(b) Indicador 2: 5 herramientas/técnicas realizadas

Se tuvieron actividades de capacitación para proveer de conocimientos, pero muy poco a nivel de herramientas para apoyar el MFS. El curso sobre ArcView fue bueno, pero el *software* TREMA resultó muy complicado y tuvo deficiencias, por lo que nunca se implementó. Las técnicas y herramientas para el MFS que fueron enfocadas en las capacitaciones incluyen:

- Corte de lianas
- Tablas de volumen
- Mejora en la identificación de especies

- Demostración del AIR
- Parcelas permanentes
- Especies monoicas y dioicas
- Experiencia da empresa TREVISO y después como MAFLOPS, en un modelo de alianza entre empresa y comunidades.

Uno de los beneficiados entrevistados piensa que lo más importante para ellos fue la capacitación que tuvieron del proyecto (inventario al 100%, tala dirigida, apertura de trochas de arrastre, planificación de caminos, establecimiento y medición de parcelas permanentes), lo que les sirvió para aplicar posteriormente en el manejo forestal.

Esto no representa el cumplimiento total de lo que el indicador había previsto. La información obtenida no fue utilizada para elaborar herramientas y técnicas prácticas, aunque hubieron insumos potenciales de una diversidad de trabajos, incluyendo las tesis de estudiantes realizados con el apoyo del proyecto. Estas tesis se realizaron fuera del control del proyecto.

Producto 3: Los impactos del manejo forestal evaluados

Indicador: Por lo menos 9 estudios realizados

Esto se cumplió en forma de estudios y tesis.

Producto 4: Las lecciones aprendidas de los productos 1 a 3 diseminadas en el sector forestal brasileño

(a) Indicador 1: En 2004, 20 involucrados clave conocen las principales lecciones aprendidas

El proyecto no definió claramente sus grupos de beneficiarios y otros involucrados. De allí resulta difícil identificar los 20 beneficiarios clave. Sin embargo, la lectura de diferentes documentos, principalmente los informes de las reuniones del Comité Directivo del Proyecto, muestra que los grupos que tuvieron mayor interacción con el proyecto fueron:

- Gobierno: IBAMA, PNF, SFB, ICMBio, SEMA, ABC, Policía Federal;
- Centros de investigación y enseñanza: EMBRAPA, MPEG, UFRA, UFPA, ESALQ/USP, ULBRA, Sociedade Orquidófila de Santarém, FIT, CIFOR;
- Comunidades de la FLONA;
- Empresas madereras, ASSIMAS, APRUSANTA;
- ONGs: AMAZON, IPAM, INAM, ISA, Greenpeace;
- Iglesia Pastoral.

En cuanto a la sustancia de este indicador, no hubo realmente un esfuerzo sistemático de presentar y diseminar las lecciones aprendidas del proyecto.

(b) Indicador 2: 40 publicaciones

Aunque hubieron varios artículos publicados, cabe mencionar que los resultados de las investigaciones fueron un producto de otros, no del proyecto. Sin embargo, aparecieron dentro del marco lógico del proyecto.

Producto 5: Administración forestal

(a) Indicador 1: 3 expertos nacionales, 1 secretaria, y 2 técnicos contratados.

El proyecto contrató 2 expertos nacionales, 3 técnicos y una secretaria. No se contrató al tercer experto por el corte en el presupuesto y debido a que un concurso de IBAMA destinó un analista para dar apoyo al Proyecto en Santarém.

(b) Indicador 2: Se cumple con el monitoreo y control de las actividades, sub-actividades y tareas en el proyecto.

El monitoreo que se tuvo en el proyecto fue más en el sentido de supervisión. En cambio, la empresa TREVISO sí tenía un monitoreo operacional en base a un sistema de registros.

Grado de logro del objetivo específico

Hubo un aumento en áreas y actividades de MFS en la región amazónica. Por ejemplo, hubo más planes de manejo forestal aprobados y ejecutados después de la adopción de la Ley de Gestión de Bosques Públicos. También el proyecto contribuyó a iniciativas de MFS como la de MAFLOPS en los asentamientos de Mojú y Cupari. Además, el proyecto Ambé de manejo forestal comunitario y los PDS (Proyectos de Desarrollo Sostenible) financiados por ProManejo. A su vez, estas iniciativas vienen contribuyendo a expandir el MFS en otras zonas de la Trans-Amazónica, como en Uruará y Anapú – asentamientos Virola Jatobá y Vitória Régia. Incluso se está dando una replicación en otras regiones, como Rorainópolis. En las FLONAs se tiene el PMF en Jamarí, donde ya se han asignado concesiones forestales.

Si bien es cierto que la experiencia del proyecto contribuyó, no se puede saber en cuánto. Con relación a la propia área del proyecto, se cuenta con un Plan de Manejo de la FLONA “Plano de Manejo Floresta Nacional do Tapajós 2005”. Más allá del trabajo técnico no hubo un esfuerzo intelectual comparable para sistematizar las experiencias y desarrollar un modelo de manejo. La información y los datos de las investigaciones y del aprovechamiento no fueron sintetizados para elaborar una guía que oriente la implementación del MFS en la Amazonia, con lineamientos de manejo mostrando, por ejemplo, los criterios de determinación de ciclos de cortas, o las condiciones de aprovechamiento de diferentes especies en un sistema de manejo basado en especies.

A pesar de lo que se define en el documento de proyecto inicial y en el Plan de Trabajo de 2002, el propósito del proyecto era instalar un modelo de manejo forestal para la producción sostenible de madera en los bosques tropicales brasileños, basado en la información técnica, social, económica y ambiental. Al respecto, el proyecto no logró desarrollar un modelo de transferencia de experiencias en manejo forestal aplicado en el ámbito de la Amazonia. Sin embargo, el gobierno pudo utilizar el éxito de la relación entre el proyecto y una empresa privada para mejorar el marco jurídico en cuanto al diseño de las concesiones forestales, como una de las modalidades previstas en la Ley de Gestión de Bosques Públicos del 2006.

4.3.3 Realización de los supuestos importantes y manejo de riesgos

El documento de proyecto inicial no incluyó un marco lógico y no describió ni los supuestos importantes ni los riesgos (los que no constaban en los manuales de la OIMT existentes en aquella época). En el Plan de Trabajo de 2002, que incluye el marco lógico, los supuestos están definidos como condiciones generales o deseos en una formulación impersonal y no como supuestos sobre compromisos o roles de actores fuera del proyecto. Los riesgos no están definidos. En esta situación, una evaluación sistemática y objetiva no tiene las bases necesarias.

4.4 Impactos

4.4.1 Impactos según los indicadores y los supuestos respectivos.

Aunque el documento de proyecto inicial no definió metas claras, y consecuentemente no se definieron indicadores, los evaluadores opinan que, en general, el proyecto aportó a las políticas nacionales, las prácticas de MFS en la Amazonia, la economía regional y en la dimensión social. Se considera que lo más notorio del proyecto fue el aporte con las investigaciones realizadas en el área. El proyecto contribuyó a reducir la deforestación en la FLONA de Tapajós, de un lado, a través de los PMF en los asentamientos fuera de la FLONA. En las comunidades donde trabaja MAFLOPS se redujo el porcentaje de área deforestada a un 15% (en lugar del 20% permitido por ley como área de reserva legal). Esto está documentado en un estudio conducido por IPAM y en un artículo en la *Folha de Sao Paulo*. Además, se está mejorando el estándar de vida de los comunitarios. De otro lado, la expectativa de las concesiones forestales también contribuye a reducir la deforestación, además de la modalidad prevista en la ley para la destinación no onerosa de áreas forestales públicas.

4.4.2 Impacto en la situación de las comunidades locales

El empoderamiento de las comunidades locales para su efectiva participación al MFS de la FLONA no fue parte de los resultados planificados por el proyecto. Los comunitarios no tuvieron ningún papel ejecutor. Al inicio del proyecto, las comunidades cuestionaron por qué una empresa podía utilizar el bosque de la FLONA y ellos no. Con ayuda del proyecto, ProManejo elaboró un ante-proyecto que permitió que IBAMA sacara una normativa para establecer un proyecto piloto de manejo forestal comunitario.

Durante su ejecución, el proyecto no tuvo ningún logro en términos de resultados de campo que beneficien a las comunidades. Pero sí contribuyó en la mejora económica y social de los comunitarios que trabajaron con la empresa maderera, alrededor de 10 en total. Un impacto más duradero fue la capacitación de comunitarios en cursos sobre técnicas de AIR, SIG, identificación botánica, inventarios, etc. Estas capacitaciones mostraron para ellos mejores formas de aprovechar el bosque.

4.4.3 Impacto en el manejo forestal sostenible

Para el MFS en la Amazonia, uno de los resultados sostenibles es un mayor número de especies extraídas en el aprovechamiento forestal, y el mercado que se ha creado para nuevas especies. Al iniciar el proyecto, se tenían 17 especies madereras comerciales.

Al término del proyecto ya se tenían 34 especies comerciales y hoy se comercializan 72 especies que se exportan y se consumen localmente.

En materia de aprovechamiento, el proyecto pasó a ser un modelo de AIR. El impacto es que hoy se ha logrado que un alto porcentaje de participantes en cursos de AIR sean personas que trabajan para el gobierno. Esto quiere decir que ya se entiende la importancia de tener experiencia de campo. En ese sentido, el proyecto ayudó a extender las necesidades de entrenamiento y la importancia de tener áreas de demostración.

El impacto del proyecto fue limitado por su poca pro-actividad en la disseminación de la información. Esta disseminación comenzó a ser hecha efectivamente a partir del 2003 y se dio mayormente con eventos y publicaciones. El proyecto realizó seminarios en Santarém entre el 2003 y el 2004 para explicar al público lo que es el proyecto, pero esto se hizo ya bastante tarde y además no se hicieron informes de los seminarios realizados. Obviamente, la disseminación al terminar el proyecto y la falta de una estrategia de transferencia y difusión desde el inicio limitó seriamente el uso de sus productos.

También limitó el impacto del proyecto el no haber definido claramente los beneficiarios directos como distintos de los otros grupos de involucrados.

4.4.4 Impacto en las políticas y los marcos regulatorios

El proyecto influenció en el sistema de concesiones, ya que antes la palabra concesión fue vista como una mala palabra en Brasil. Fue el primer caso donde el gobierno colaboró estrechamente con la iniciativa privada para manejar una concesión forestal. Con el proyecto, IBAMA aprendió a desarrollar un proyecto en áreas de FLONA o bosque público. La experiencia de trabajar con una empresa privada en un bosque público en la gestión de una concesión forestal sirvió para informar la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques Públicos e influyó también en las instrucciones normativas sobre manejo forestal emitidas por IBAMA.

Además de lo que precede, las lecciones y productos del proyecto se ven reflejados en el Programa Nacional de Bosques (PNF) y la creación del Servicio Forestal Brasileño (SFB), en los términos para los contratos de licitación y en las normas de IBAMA.

4.5 Sostenibilidad

Se puede decir que entre 1989 y el 2004 el proyecto pretendió ser un modelo para el MFS, pero terminó de manera abrupta antes de haber logrado este objetivo. Entre los aspectos positivos en cuanto a la sostenibilidad, se puede mencionar que se dio un cambio en la responsabilidad en el área sobre la continuación de ciertas actividades de investigación (sobre todo para la medición de las parcelas permanentes) del IBAMA al Instituto Chico Mendes de Biodiversidad (ICMBio). También las experiencias del proyecto inspiraron la elaboración del Plan de Manejo de la FLONA de Tapajós. Pero, por lo general, después que terminó, no se puede decir cómo los resultados del proyecto van a continuar. Por ejemplo, en materia de trabajos de investigación iniciados por el proyecto, no hay actividades adecuadas de monitoreo en parcelas permanentes y no se sigue fomentando más investigación y estudios.

El proyecto cumplió con el apoyo demostrativo para las políticas públicas, pero también estas políticas aseguraron que el proyecto haya sido exitoso donde hubo éxito. El problema fue que no hubo una integración institucional de su acción. Esto y la falta de una síntesis y sistematización de las experiencias hacen que haya un problema de replicabilidad del proyecto.

En la reformulación del proyecto no se pensó en la etapa posterior al mismo, o sea, en una estrategia post-proyecto. Además, el proyecto terminó de forma muy abrupta. Hoy día subsisten en la zona los problemas relacionados al MFS, como: la regularización de la tenencia de la tierra, la formación profesional, la logística, los créditos para el MFS, la política de extensión y la asistencia técnica

4.6 Experiencias adquiridas

4.6.1 Buenas prácticas

La evaluación opina que el proyecto fue eficaz en desarrollar prácticas de AIR, capacitación y de gestión de una concesión forestal a escala piloto. Esto se realizó gracias a la colaboración de FFT, un socio especializado en estos temas. Otra buena práctica fue el basar la capacitación sobre operaciones concretas de campo y no simplemente sobre la teoría.

4.6.2 Lecciones aprendidas

El proyecto, que siguió un proceso evolutivo, fue un caso de aprendizaje y enseñanzas para todos los involucrados. En el futuro, será útil analizar más sistemáticamente sus efectos e impactos para entender bien los factores que fueron importantes y cómo intervinieron en este proceso evolutivo. Entre los aspectos en que se ganó experiencia se pueden mencionar:

- La forma como se aumentó el uso de nuevas especies,
- La demostración de la viabilidad financiera del MFS,
- La experiencia de asocio entre el gobierno y una empresa privada,
- La forma como la comunidad llegó a involucrarse (en otros proyectos en la zona),
- El papel de la investigación
- Aunque se tuvo una discontinuidad en las personas que dirigieron el proyecto, hubieron personas que fueron claves para haber conseguido lo que se consiguió con este proyecto.
- Cómo la empresa MAFLOPS hizo su aprendizaje con el proyecto y cómo eso se reflejó en otras áreas en beneficio de comunidades dentro y fuera de la FLONA.

De estos aspectos, y de otros más, los evaluadores sacaron las siguientes lecciones aprendidas:

Las comunidades locales no se consideraron como socios potenciales para el proyecto durante su identificación. Así, el proyecto no mejoró de manera significativa la vida de los comunitarios en su área de acción.

Lección 1: *Con lo aprendido se puede decir que se debe incluir a las comunidades como involucrados y beneficiarios directos en el modelo de MFS. Es importante también empoderar las comunidades mediante capacitaciones basadas en los vínculos que tienen con los recursos forestales y el potencial de desarrollo.*

El Proyecto pretendió desarrollar un modelo de MFS, pero no realizó innovaciones en los procesos de desarrollo, ni documentó bien el proceso de su propia ejecución. Muchas experiencias del proyecto son muy pertinentes para el MFS en otras zonas de la Amazonia y en otros países. Sin embargo, no hubo un esfuerzo de realizar una síntesis de las enseñanzas prácticas y de los estudios de manera sistemática para desarrollar modelos de manejo.

Lección 2: *Es clave que un proyecto de este tipo desarrolle y aplique desde un inicio una estrategia de información del mismo y de diseminación de sus experiencias para mejorar su aceptación y visibilidad ante la sociedad civil en general.*

La ejecución del proyecto sufrió desde el inicio de un diseño inadecuado. A pesar de los cambios en diseño ocurridos en el transcurso de la ejecución e integrados en el Plan de Trabajo de Diciembre de 2002, el proyecto no logró desarrollar un modelo de transferencia de experiencias en manejo forestal aplicado en el ámbito de la Amazonia.

Lección 3: *Un buen diseño de proyecto no sólo facilita la ejecución sino también el monitoreo y la medición de sus alcances e impactos en cuanto al aporte de soluciones a problemas de desarrollo identificados durante su planificación. Por más que sea posible que un proyecto que no fue adecuadamente identificado pueda lograr resultados útiles, un diseño correcto que incorpora indicadores válidos en el marco lógico es la mejor herramienta que permite obtener una imagen completa de los resultados planificados. Es importante utilizar instrumentos analíticos adecuados para la evaluación ex-ante de la calidad del diseño de un proyecto.*

Lección 4: *Para que un proyecto de aplicación de un modelo de MFS sea eficaz, faltaría considerar los siguientes elementos:*

- *Elaborar un SME y establecer una línea de base;*
- *Planificar resultados de sistematización de experiencias en el documento de proyecto;*
- *Establecer una estrategia clara de participación de los involucrados con instrumentos de auditoría social;*
- *Desarrollar las capacidades evaluativas de los involucrados para que puedan participar efectivamente y apropiarse de las experiencias del proyecto;*
- *Establecer una estrategia de divulgación de información y experiencias.*

El problema con los productos relativos a las investigaciones es cómo convertir los resultados en una herramienta o conocimiento aplicado al MFS. El proyecto terminó de manera abrupta, antes de realizar esta conversión de resultados.

Lección 5: En casos de este tipo de proyectos diseñados para servir de referencia de un modelo de MFS y de fuente de experiencias para efectuar cambios de políticas y reglamentos forestales, es importante desarrollar desde el inicio una estrategia apropiada de investigación y diseminación de información y un marco institucional adecuado para facilitar el seguimiento del programa de investigación, y apoyar un proceso continuo de aprendizaje y apropiación de los resultados.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Globalmente, el Proyecto Tapajós jugó un papel importante en el marco político y reglamentario del sector forestal de Brasil. Lo más notorio fue el aporte con las investigaciones realizadas en el área, y la contribución a reducir la deforestación en la FLONA de Tapajós, de un lado, a través de los planes de manejo forestal en los asentamientos fuera de la FLONA. Las actividades del proyecto también contribuyeron a realizar los inventarios y el aprovechamiento controlado en el contexto de MFS de la FLONA de Tapajós. En cuanto a la incorporación de los resultados del proyecto en la política y legislación forestales y ambientales, se puede mencionar que la experiencia del proyecto de trabajar con una empresa privada en un bosque público en la gestión de una concesión forestal sirvió como antecedente y referencia durante la elaboración de la Ley de Gestión de Bosques Públicos. El proyecto influyó también en las normativas sobre el manejo forestal emitidas por IBAMA.

Si bien hubieron avances en la adopción de nuevos reglamentos, aun quedaron desafíos vinculados a la institucionalización de las experiencias del proyecto, no sólo en aspectos de manejo sino también en investigación. La contribución de los estudios e investigaciones cuya realización fue apoyada por el proyecto fue limitada por la falta de una estrategia de sistematización de experiencias y de diseminación de información. Sin embargo, hubieron numerosas publicaciones de resultados en los artículos científicos y no hay duda que esto ha servido de base para diversas actividades relativas al MFS de la región de Tapajós y la Amazonia en general. El proyecto hizo la promoción del MFS en la FLONA de Tapajós, pero no pudo adaptar los C&I de la OIMT al contexto local.

Como ya se mencionó, el proyecto sufrió de un mal diseño. Todos los elementos esenciales para el diseño tuvieron fallas, incluyendo la identificación, la lógica del proyecto, la definición de objetivos y productos, la definición de indicadores de alcance e impactos, y la definición de la situación post-proyecto. Además, no se contó con líneas de base ni un SME. Como consecuencia de estas fallas, el impacto de las actividades en cuanto a la mejora de los medios de vida de las comunidades locales fue limitado. La diseminación de los resultados del proyecto no se hizo de manera adecuada, y esto limitó obviamente la adopción/aplicación de los resultados del proyecto.

5.2 Recomendaciones

Los evaluadores hacen las siguientes recomendaciones a la OIMT:

- Asegurar que los proyectos estén diseñados de manera tal que una vez terminados puedan ser evaluados y puedan demostrar su eficacia para aportar soluciones a los problemas definidos en su identificación.
- Fortalecer las capacidades evaluativas de los proyectos. Los instrumentos y herramientas de monitoreo y evaluación deben incorporarse al proceso de gestión y contar con un rubro en el presupuesto.
- Las comunidades locales que dependen de bosques que son objetos de proyectos de la OIMT deben constituir grupos de involucrados primarios.
- Asegurar que los proyectos estén planificados para lograr cambios en un marco de gestión orientada hacia alcances e impactos, mejorando los procesos de identificación, la participación de los involucrados, la divulgación de la información y experiencias, e introduciendo la auto-evaluación.
- Alentar a las agencias ejecutoras a divulgar las experiencias e información utilizando más el internet; al respecto, diseñar una página web estandarizada que los proyectos puedan utilizar.
- Alentar aquellos proyectos orientados hacia innovaciones tecnológicas a realizar y publicar la sistematización de sus experiencias, a crear espacios de aprendizaje para compartir experiencias (publicaciones, talleres, conferencias, etc.) y a desarrollar capacidades y herramientas al respecto.

ANEXO 1: LISTA DOCUMENTOS PRINCIPALES DEL PROYECTO CONSULTADOS

1. Documento de Proyecto “Management of the Tapajós National Forest for Sustainable Production of Industrial Timber”.
2. Acuerdo del Proyecto entre la OIMT y la Agencia de Ejecucion.
3. Planes de Operaciones Anuales y Presupuestos del Proyecto.
4. Actas de Reuniones de Comités Directivos del Proyecto.
5. Informes de progreso.
6. El libro “Floresta Nacional do Tapajós: Experiências e Lições para Implementação do Manejo Forestal em Unidade de Conservação”.
7. Diversas presentaciones de Powerpoints de talleres.
8. Mapas.
9. Plan de Manejo de la FLONA de Tapajos.

ANEXO 2: PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN

Domingo 5 de julio de 2009

Llegada de James Gasana y César Sabogal a Brasilia.

Lunes 6

- Visita a la Oficina de la Representación Regional de la OIMT en América Latina.
- Reunión con Valeria Rigueira (ABC) y Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).
- Reunión con Dr. Cleuber Delano J. Lisboa (IBAMA – LPF), Valeria Rigueira (ABC) y Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).
- Reunión con Antonio Carlos Hummel (director General del SFB), Natalino M. Silva (Director del SFB), Rigueira (ABC) y Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).
- Reunión en IBAMA con Antonio Hummel y Natalino Silva (Servicio Forestal Brasileiro).
- Vuelo Brasilia-Belem.

Martes 7

Vuelo Belem-Santarém

Miercoles 8

- Reunión con Viviane Daufemback, Antonio Leite (Maflops) Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).
- Reunión con Raimundo Júnior y Antonio Vieira del Proyecto Ambé + Viviane Daufemback, Antonio Leite (Maflops) Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).
- Reunión con Gilson Favaratto (ex gerente general de CEMEX), Viviane Daufemback, y Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).

Jueves 9

- Visita al área operativa del Proyecto Ambé:
 - ✓ Conversa con tres comunitarios;
 - ✓ Recorrido por el área donde se realizó el aprovechamiento piloto de 100 ha; Visita a una torre del proyecto DENDROGENE.
- Reunión final con Viviane Daufemback, y Gustavo Stancioli Campos de Pinho (ICMBio).

Viernes 10

- Vuelo a Belem
- Reunión con Johan Zweede (IFT, ex FFT).

Sábado 11

Vuelo a São Paulo y Lima.