

# **INFORME DE UNA EVALUACION EX-POST**

**PROYECTO OIMT PD 178/02 Rev. 1 (F)**

**“Programa de Información y Capacitación en Manejo  
Forestal Sostenible en la Amazonia Peruana”**

**Preparado para la OIMT**

**por**

**Dr. James K. Gasana**

**y**

**Dr. Cesar A. Sabogal**

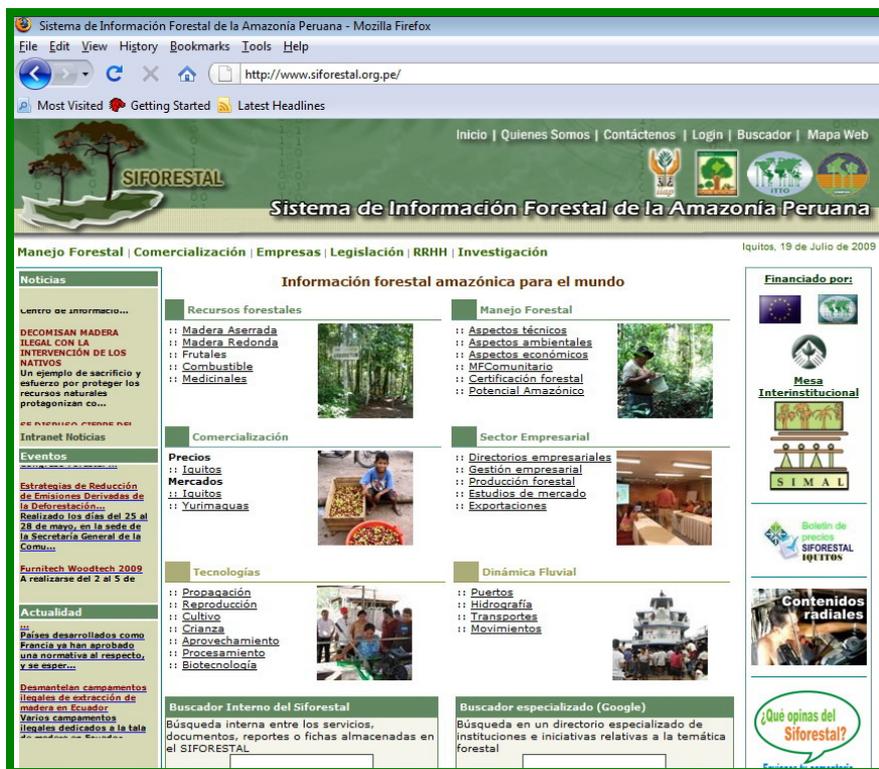
**43RFM-3f**

**23 October 2009**

# ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE LAS MADERAS TROPICALES (OIMT)

## PROYECTO OIMT PD 178/02 Rev. 1 (F)

### “Programa de Información y Capacitación en Manejo Forestal Sostenible en la Amazonia Peruana”



## INFORME DE UNA EVALUACION EXPOST

Preparado para la OIMT

por

James K. Gasana  
y  
Cesar A. Sabogal

Agosto de 2009

### **Lista de siglas y abreviaturas**

AGRORED	Red Peruana de Intercambio de Información Agraria
APROFU	Asociación de Productores Forestales de Ucayali
BIOCOMERCIO	Comercio Sostenible de la Biodiversidad Nativa, Perú
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CEDEFOR	Certificación y Desarrollo del Sector Forestal Peruano
CDC	Centro de Datos para la Conservación
CIEF	Centro de Información Estratégica Forestal
CNF	Cámara Nacional Forestal
DGFF	Director General Forestal y de Fauna
FCF	Facultad de Ciencias Forestales
GRMB	Grupo Regional de Manejo de Bosques
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonia Peruana
INCAGRO	Innovación y Competitividad para el Agro Peruano
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
IUFRO	International Union of Forest Research Organizations (Unión Internacional de Organizaciones de Investigación Forestal)
MFS	Manejo forestal sostenible
MIRASILV	Manejo de Información sobre Recursos Arbóreos, Componente de Silvicultura
OIMT	Organización Internacional de Maderas Tropicales
PGMF	Plan general de manejo forestal
POA	Plan operativo anual
PROAMAZONIA	Programa para el Desarrollo de la Amazonía
REDD	Reducción de las Emisiones Derivadas de la Deforestación y la Degradación Forestal
REDINFOR	Red de Información y Búsqueda de Información
SIAMAZONIA	Sistema de Información de la biodiversidad Biológica y Ambiental de la Amazonía Peruana
SIBioCan	Sistema de Información del Programa BIOCAN
SIFORESTAL	Sistema de Información Forestal de la Amazonía Peruana
SIMAL	Sistema de Mercados Amazónicos,
SIMFOS	Sistema de Información para el Manejo Forestal Sostenible
SME	Sistema de monitoreo y evaluación
UNALM	Universidad Nacional Agraria La Molina
UNAP	Universidad Nacional de la Amazonía Peruana
WWF	World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza)

## **PARTE I. RESUMEN ANALITICO**

### **1 INTRODUCCION**

Del 14 al 16 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del Proyecto OIMT PD 178/01 Rev. 1 (F) "Programa de Información y Capacitación en Manejo Forestal Sostenible en la Amazonia Peruana". La evaluación se enmarcó dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por tema. El enfoque evaluativo se basó en los términos de referencia proporcionados por la OIMT y los criterios de evaluación utilizados fueron definidos en el "Manual de la OIMT para la Presentación de Informes y el Seguimiento, Revisión y Evaluación de Proyectos – Tercera Edición". Sobre esta base, el grupo de evaluadores trató 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 ofrecida de evaluar un proyecto tan importante para la Amazonia Peruana. Ellos agradecen también a los responsables del IIAP en Iquitos y Pucallpa, en particular a Luis Campos Baca, Roger Beuzeville, Dennis del Castillo, Ángel Salazar, Isaac Ocampo, Jim Vega, Carlos Linares y Miguel Ocampo, por el tiempo que les dedicaron y la asistencia de diversas formas que les fue brindada.

### **2 ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACION**

El propósito de la evaluación es preparar un diagnóstico conciso que permita 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, así como extraer las lecciones aprendidas que pueden ser utilizadas para mejorar futuros proyectos similares. De acuerdo con los términos de referencia, los evaluadores realizaron su análisis tomando en cuenta los siguientes puntos:

- El papel a nivel global y la 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 forestal y ambiental.
- El estado actual de los inventarios y/o el manejo forestal en el área de influencia del proyecto, la eficacia de su ejecución y la efectividad para promover el MFS, tal como es definido en las 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 en 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 los factores de su ocurrencia.
- La eficiencia de la ejecución del proyecto, incluyendo aspectos técnicos, financieros y de gestión.
- Las actividades de seguimiento 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 del 01 de diciembre de 2003 y duró 18 meses. Su objetivo de desarrollo fue "fomentar la ordenación de los bosques tropicales sobre bases sostenibles, con el soporte de personal competente y el uso de tecnologías". Los objetivos específicos fueron:

- (a) Establecer un sistema de información para la Amazonia peruana sobre manejo sostenible de bosques, que provea información actual y relevante, herramientas informáticas especializadas y facilite el intercambio a los principales actores clave de la actividad forestal en la región.
- (b) Fortalecer capacidades y adiestrar líderes en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo forestal sostenible (MFS).

El documento de proyecto definió los siguientes resultados o productos:

Producto 1.1: Los principales actores clave de la actividad forestal de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios tienen fácil acceso a información actual y relevante sobre MFS.

Producto 1.2: Los manejadores de bosques tienen fácil acceso a conjuntos de herramientas y programas informáticos que facilitan el manejo técnico, ordenado y sostenible de los bosques naturales y/o plantaciones forestales.

Producto 1.3: Los actores clave de la actividad forestal en los departamentos de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios intercambian experiencias e información sobre MFS.

Producto 2.1: Sesenta líderes (obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política) capacitados en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y adiestrados en aprovechamiento de bajo impacto.

Producto 2.2: Quince líderes de la actividad forestal internalizan experiencias exitosas de manejo sostenible de bosques.

Producto 2.3: Se cuenta con material didáctico sobre capacitación en MFS validado para la realidad de la Amazonia peruana.

Para realizar los productos, el documento de proyecto definió las actividades respectivas y se presentó un plan de trabajo para una duración de 18 meses.

La región meta fue la Amazonia Peruana. El documento de proyecto definió los grupos beneficiadores de la manera siguiente:

- Extractores forestales y manejadores de bosques;
- Comunidades locales, indígenas y mestizas;
- Profesionales forestales;
- Industriales forestales;
- Universidades e institutos tecnológicos;
- Entidades públicas con injerencia en la administración de bosques;
- Entidades de investigación;
- Organizaciones no gubernamentales.

## **4 RESULTADOS Y EXPERIENCIAS ADQUIRIDAS**

### **4.1 Eficacia**

Los resultados del proyecto se evaluaron con base en los indicadores definidos en el marco lógico. A continuación se resumen los principales logros relativos a los distintos productos y a los objetivos específicos.

**Producto 1.1: Los principales actores clave de la actividad forestal de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios tienen fácil acceso a información actual y relevante sobre MFS**

El proyecto se diseñó cuando se estaba iniciando el sistema de concesiones en el país. Se desarrolló un sistema amplio que abarcara todo el sector forestal utilizando para ello proyectos relacionados que estaban siendo ejecutados por el IIAP: SIMFOS, Focal Bosques e INCAGRO, con foco en manejo forestal y mercados para la región de Loreto, basado en 8 componentes del sector forestal desarrollados por IUFRO. El proyecto SIMFOS, aunque se centró en la comercialización y el mercado, se desvió al incluir otros *softwares* en el sistema. Uno fue el caso de MIRASILV (desarrollado por el CATIE), que no estaba todavía completamente listo para su uso y el proyecto no llegó a ofrecer un entrenamiento. Respecto al *software* Amazon Forest, un programa que producía mapas en Arcview con base a datos del censo comercial, se colgó en SIMFOS y fue distribuido a los participantes a los cursos organizados por el proyecto. .

Una realización destacable fue SIFORESTAL, la página web que consta de cuatro componentes (SIMFOS, Focal Bosques, BIODAMAZ), y de tres entornos informáticos (BIOCOMERCIO, PROAMAZONIA y SIAMAZONIA). La priorización temática se da en la dimensión humana (recursos humanos), la dimensión institucional (legislación), la dimensión ecológica (manejo forestal) y la dimensión económica (comercialización).

El proyecto pudo haber dedicado mayores esfuerzos para digitalizar la información, pero eso hubiera implicado mayores recursos que no se tenía, aunque el problema fue más

amplio que los recursos. Por ejemplo se tuvieron dificultades por la falta de compatibilidad de la base de datos de las instituciones – caso del CIEF (INRENA), REDINFOR y CDC (UNALM) – y la poca cooperación de las mismas para acceder a sus bases de datos. Entonces, se puede hablar de restricciones de SIMFOS como fuente de información debido a aspectos técnicos e institucionales.

La formulación del indicador para el producto 1.1 no fijó una meta de manera medible, y no existe un nivel de referencia para apreciar el desempeño del proyecto. Sin embargo, SIFORESTAL fue un aporte importante para la institución, pues en aquella fecha no se contaba con una estructura de sistema informático para SIAMAZONIA.

**Producto 1.2: Los manejadores de bosques tienen fácil acceso a conjuntos de herramientas y programas informáticos que facilitan el manejo técnico, ordenado y sostenible de los bosques naturales y/o plantaciones forestales**

El proyecto entregó *softwares* (ej. Amazon Forest para producir mapas de dispersión de especies con base en datos del censo comercial), pero el conjunto de herramientas y programas informáticos no se ha realizado. Además como no se estableció la información de línea de base en cuanto al número de manejadores de bosques a ser involucrados, no se puede saber de dónde viene ese 20%.

**Producto 1.3: Los actores clave de la actividad forestal en los departamentos de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios intercambian experiencias e información sobre MFS**

La capacitación tuvo lugar en manejo de bosques y aprovechamiento forestal, pero el proyecto no tuvo información de su desempeño respecto a este indicador. Además, no se estableció una línea de base en cuanto al número de los actores clave de la actividad forestal en la región, para que se pueda saber de dónde viene el 20%.

**Producto 2.1: Sesenta líderes (obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política) capacitados en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y adiestrados en aprovechamiento de bajo impacto**

El proyecto organizó la capacitación, pero los cursos enfocaron en la elaboración de los planes de manejo (PGMF y POA) sin realmente considerar el monitoreo. Era INRENA que seleccionaba los participantes, estableciendo como una de las condiciones que el concesionario tenía que estar al día en el pago de sus obligaciones contractuales. Para el curso realizado en Pucallpa fue APROFU quien también ayudó en la selección de participantes. Pocas personas participaron tanto en el curso ofrecido en Jenaro Herrera (a unos 120 km al sur de Iquitos, donde el IIAP mantiene un centro de investigación), como en el ofrecido en Pucallpa. Se hace notar que no se buscó una colaboración con el otro proyecto financiado por la OIMT y ejecutado por la CNF, PD 23/00 Rev. 4 (F) “Promoción y transferencia de conocimientos sobre modelos de manejo forestal sostenible a los productores madereros”.

**Producto 2.2: Quince líderes de la actividad forestal internalizan experiencias exitosas de manejo sostenible de bosques.**

El proyecto organizó un viaje de estudio a Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Este viaje fue una buena experiencia para los participantes, pues en la visita a las concesiones forestales, se dieron cuenta que los planes de manejo no eran complicados. Ellos apreciaron las siguientes tres cosas principales del modelo boliviano:

- Seguridad y estabilidad jurídica;
- Reingeniería en la estructura de la autoridad forestal nacional, contratando profesionales jóvenes;
- Proceso de reordenamiento del bosque con participación de empresarios.

Uno de los participantes entrevistados comentó que en Bolivia las concesiones tenían bosques de mejor acceso y mayor tamaño que las del Perú y que quedó impresionado por el uso mucho mayor de madera en la construcción. Además, concluyó que en el Perú no hay promoción de la inversión, no hay agilidad en la gestión y hay dudas sobre la rentabilidad económica de las concesiones.

**Producto 2.3: Se cuenta con material didáctico sobre capacitación en MFS validado para la realidad de la Amazonia peruana**

Se prepararon las memorias del curso sobre MFS, con fecha diciembre de 2004. Lo que se describe del curso es muy poco. De acuerdo al material presentado (en PowerPoint), el contenido parece muy teórico/académico y poco actualizado. El énfasis es casi en su totalidad en el aprovechamiento mecanizado. Desde un inicio se enfatiza el trazado de caminos, cuando esto en realidad debería ser parte de la planificación que comienza por el recurso y el contexto físico. De otro lado, las técnicas de tumbado se incluyen al final, cuando deberían ir más al inicio. Se incluye una parte práctica de mantenimiento de motosierras, cuando el curso no estaba dirigido a los operadores de concesiones. No mencionan en ningún momento los mapas de corta y de arrastre, la prueba del hueco con la punta de la motosierra antes de iniciar el corte de tumba, los registros de costos y rendimientos o referencias a la evaluación de daños del aprovechamiento.

**Objetivo específico 1: Establecer un sistema de información para la Amazonia peruana sobre manejo sostenible de bosques, que provea la información actual y relevante, herramientas informáticas especializadas y facilite el cambio a los principales actores clave de la actividad forestal en la región**

Sin contar con un sistema de monitoreo y evaluación, el proyecto no hizo un seguimiento sistemático de los actores clave que acceden a su información. La redacción de este indicador demuestra que la iniciativa fue un proyecto muy ambicioso para tan poco tiempo y recursos financieros. Se trató de atacar tanto las deficiencias de información como de capacitación. El presupuesto para las actividades de divulgación en particular fue muy bajo y el tiempo de maduración de los resultados fue muy corto. En cuanto al número de actores que disponen de la información sobre el MFS, aparentemente el proyecto no registró ni documentó de manera sistemática y analítica el número de visitas/consultantes al SIMFOS. No obstante estos problemas, el SIFORESTAL tiene todos los documentos y los evaluadores fueron informados que es la segunda página web más visitada respecto al manejo forestal en la Amazonia.

**Objetivo específico 2: Fortalecer capacidades y adiestrar líderes en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo forestal sostenible (MFS)**

Para este Objetivo específico formulado como un proceso, el proyecto no tuvo información de su desempeño respecto a este indicador. Sin embargo, se organizó la formación de 218 participantes en eventos de capacitación sobre varios aspectos, incluyendo gerencia empresarial, formulación de PGMFs y POAs, y aprovechamiento de impacto reducido. No se hizo un monitoreo adecuado ni tampoco el seguimiento de una muestra de beneficiados de la capacitación, a fin de verificar qué uso se hizo de los cursos, así como del mismo SIFORESTAL.

#### **4.2 Eficiencia y aspectos operativos**

Desde el punto de vista de la realización de las actividades programadas en la duración prevista, el desempeño del proyecto fue generalmente exitoso. Desde el punto de vista de la realización de los productos y del cumplimiento con los objetivos, el proyecto fue globalmente muy eficiente en el uso de sus recursos. Sin embargo, la evaluación no puede concluir sobre la eficiencia en la realización de cada producto. Esto es cierto en lo que se refiere a los productos 1.2, 1.3 y 2.2, para los cuales falta información precisa en los indicadores sobre el cumplimiento con las metas. El documento de proyecto definió para los productos indicadores cuantitativos, y por ello, medibles, pero no se estableció la información de línea de base en cuanto a las metas cuantificadas. Además, los informes de realización de los productos no hacen uso de los indicadores.

#### **4.3 Experiencias adquiridas**

Las experiencias adquiridas fueron resumidas por esta evaluación como lecciones aprendidas de la manera siguiente:

El problema que el proyecto apuntó abordar no quedó claro y la definición del objetivo específico no se basó sobre una lógica fuerte. No hubo una relación lógica fuerte entre el objetivo de desarrollo, el objetivo específico y los productos. Asumiendo que el manejo forestal no sostenible era el problema central, faltó claridad de procesos para apoyar a los concesionarios en lograr los cambios necesarios en base al uso de los productos del proyecto.

*Lección 1: En la etapa de diseño del proyecto, es clave definir en un proceso dinámico y participativo el problema central de los involucrados primarios, para poder establecer soluciones lógicas. Pero más allá, es clave clarificar en el diseño lo que los involucrados primarios del proyecto van a cambiar en sus prácticas relacionadas al MFS para realizar un progreso sostenible en su entorno socio-económico. Esto va con la descripción de supuestos importantes sobre los factores y el papel externo al proyecto en cuanto a la creación de condiciones favorables al éxito del proyecto y a la sostenibilidad de sus resultados.*

Faltó al proyecto una diferenciación neta de sus involucrados en cuanto a sus necesidades, potencialidades y roles, para poder también planificar la intervención y asistencia para cada grupo de manera diferenciada, y organizar su participación.

*Lección 2: Un análisis de los involucrados es clave para permitir caracterizar bien a los grupos de beneficiarios de los demás involucrados, y determinar las necesidades y papeles específicos de cada grupo. Se debe también adoptar*

*estrategias específicas para cada grupo de involucrados, asumiéndose que las necesidades de capacitación y de uso de información no son las mismas para todos.*

Hay dificultades de evaluar un proyecto cuando no se ha elaborado un sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.

*Lección 3: Es clave elaborar desde el inicio del proyecto un Sistema de monitoreo y evaluación (SME) basado en indicadores mínimos por los cuales sus resultados serán medidos y evaluados. El SME debe operar para toda la duración del proyecto, y servir no sólo para el seguimiento de las actividades y logros del proyecto, sino también para captar la participación de los involucrados en la ejecución y en la misma evaluación de procesos y resultados.*

*Lección 4: Los proyectos nuevos deben definir un presupuesto para la elaboración de un SME, el establecimiento de la línea base de los indicadores de resultados y su uso regular para las mediciones de resultados y como base en la redacción de informes de avance.*

*Lección 5: Los proyectos en ejecución deben hacer uso pleno del marco lógico para el seguimiento del desempeño del proyecto, con una atención especial en el cumplimiento de las metas determinadas por los indicadores y en cumplimiento de los supuestos importantes.*

No se tuvo en el proyecto una visión y estrategia a mediano – largo plazo. El proyecto se enfrentó a un contexto y desafíos en lo cultural (en el uso de la información), técnico (bases de datos no compatibles) e institucional (recelos para compartir, escasos recursos). Fue diseñado de forma muy ambiciosa para un tiempo y recursos muy limitados.

*Lección 6: En el diseño del proyecto es importante acordar un tiempo requerido para que las acciones orientadas hacia cambios al nivel de los involucrados primarios puedan tener impacto y se consoliden en procesos sostenibles.*

*Lección 7: Para garantizar el éxito de una acción innovadora como la difusión de información para MFS por medios modernos, más importante que la tecnología misma es cómo se la difunde e introduce en los distintos contextos de trabajo de los usuarios potenciales.*

El desarrollo del sistema de información y las actividades de capacitación no fueron integrados por un sistema de asistencia y seguimiento a los usuarios para una atención diferenciada a las necesidades de cada grupo.

*Lección 8: La capacitación sólo logra plenamente su objetivo cuando está apoyada por un esfuerzo de seguimiento de los beneficiados con acciones de asistencia específica, para que los aprendizajes tengan efecto inmediato, y las dificultades adicionales sean conocidas y tengan soluciones.*

*Lección 9: Es clave tener una política de capacitación en el sector forestal. Esto requiere fortalecer la capacidad de las instituciones que pueden ofrecer la capacitación.*

La coordinación interinstitucional, formal e informal, para el intercambio de informaciones y experiencias no se organizó y esto afectó la sostenibilidad de ciertos resultados del proyecto.

*Lección 10: Las alianzas y la cooperación interinstitucional entre socios para información y capacitación en MFS pueden alentar el intercambio sostenible de experiencias y acortar el camino para lograr los resultados e impactos sostenibles.*

En la ciudad de Iquitos, un actor entrevistado que participó en la visita en Bolivia describió una idea de realizar un proyecto que promueva el uso de casas de madera. Una justificativa por el lado de oportunidades con REDD sería el secuestro de carbono por la madera usada en la vivienda y el menor consumo de energía para producirla, en comparación con el empleo de materiales como cemento y hierro, tanto en su producción como su transporte hasta Iquitos, ciudad donde existe un déficit de 2.500 casas por año. Un proyecto sobre esta idea podría incluir aspectos de diseño de los módulos, protección de materiales, mercado, promoción, capacitación y asistencia técnica.

*Lección 11: El proyecto debe actuar o facilitar contacto con quien puede actuar según la demanda de información específica, sobre todo cuando el interés fue despertado por sus propias iniciativas.*

#### **4.4 Impactos**

La evaluación de los impactos del proyecto resulta un ejercicio difícil, como no hubo información sistemática de un SME. Durante las entrevistas con personas involucradas en la gestión del proyecto, los evaluadores tuvieron la impresión que todos conocían muy bien los detalles de actividades realizadas, pero no se acordó prioridad al análisis de los alcances e impactos en base a un sistema de indicadores objetivamente verificables. El indicador para el objetivo de desarrollo definido en el marco lógico del proyecto es *“El país aplica planes de manejo forestal utilizando personal con experiencia e información en prácticas forestales sostenibles”*. Este indicador es inadecuado, porque no permite medir la contribución del proyecto. No solo faltó la determinación de una meta con elementos cualitativos, cuantitativos y de tiempo medibles, sino también faltó línea de base. En realidad, la situación es como si no se hubieran descrito indicadores para el objetivo de desarrollo, lo que no permite una evaluación objetiva del impacto del proyecto.

Frente a esta dificultad, los evaluadores basaron su apreciación de los impactos solamente en los comentarios de las personas entrevistadas. El proyecto ayudó a generar información y experiencias para construir otros proyectos en beneficio de la región. Recientemente, el gobierno peruano identificó a SIMFOS como base para implementar un sistema de información forestal a nivel nacional. Hoy se ve al IIAP como un referente para información en AGRORED, el buscador para el sistema agrario del Perú. También se viene utilizando para SIBioCan. Entrando a través de Google, SIMFOS aparece como la segunda página más usada para obtener información del sector forestal peruano.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El proyecto tuvo resultados positivos, sobre todo en áreas como la facilitación de acceso a la información sobre MFS y la capacitación de líderes dentro de los grupos de obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política, en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y en aprovechamiento de bajo impacto. Tomando en cuenta el contexto de la nueva Ley Forestal, que introdujo el sistema de concesiones forestales, este proyecto era oportuno y plenamente justificado. Sin embargo, no hubo un SME que permitiese a este tipo de evaluación establecer objetivamente el grado de logros en otras áreas de resultados planificados por el proyecto. Estas áreas son la facilitación del acceso a herramientas y programas informáticos que faciliten el manejo forestal, el intercambio de experiencias entre actores clave, y la internalización de experiencias exitosas de MFS por líderes de la actividad forestal.

La fortaleza principal del proyecto se observa en su perfecta integración en la estructura de la agencia ejecutora. Otra fortaleza se ve en el diseño, uso y funcionamiento continuo de SIFORESTAL, que facilita acceso a la información en MFS. La fortaleza se ve también en la producción del material didáctico sobre capacitación en MFS. Este esfuerzo va indudablemente a contribuir a mejorar la planificación del MFS en el Perú. Las oportunidades aprovechadas fueron la integración de SIFORESTAL con otros sistemas de información sobre la Amazonia, tal como SIAMAMAZONIA.

Las debilidades fueron principalmente un diseño inadecuado en los aspectos esenciales, incluyendo la lógica del proyecto, la definición de los objetivos específicos, las definiciones de indicadores de impactos a nivel del objetivo de desarrollo y de alcance a nivel de los objetivos específicos, y la identificación de supuestos importantes pertinentes. No se adoptó un SME para la ejecución y evaluación del proyecto. La duración de éste, de 18 meses, fue demasiado corto para permitir la maduración de procesos de desarrollo complejos y no fueron previstas medidas específicas para incorporar los resultados del proyecto en las políticas y estrategias forestales y ambientales del país.

La alimentación de información del sistema creado por el proyecto requiere un esfuerzo continuo del IIAP y de sus socios para coordinar la complementación de información que sea ágilmente disponible. El uso por una diversidad de actores requiere una presentación en forma pertinente y atenta a las necesidades específicas de cada grupo.

### **5.2 Recomendaciones**

Al Gobierno del Perú, IIAP y a la OIMT se recomienda lo siguiente:

- (a) Hacer esfuerzos para difundir el sistema de información establecido por el proyecto, empezando por Iquitos, para posibilitar un mayor uso.
- (b) Para futuros proyectos de este tipo, incluir una dimensión de continuidad al proyecto para actualizar y adicionar informaciones.

- (c) En proyectos de este tipo se debe pensar en una comunicación de doble vía, para que los usuarios y a su vez beneficiarios de las actividades de capacitación y difusión puedan interactuar.
- (d) Se debiera fortalecer a los centros de enseñanza en sus esfuerzos para dar acceso a la información, estableciendo alianzas con ellos. Podría pensarse en cursos especialmente dirigidos para docentes, lo que tendría un importante efecto multiplicador.
- (e) Para el tipo de servicio de información, se debería desarrollar una estrategia que tome en cuenta las especificidades de cada grupo de usuarios: productor, comercializador, empresario, profesional académico y especialistas.
- (f) Si se quiere una ejecución exitosa de un proyecto que catalice procesos complejos, se debería planificar para una duración suficiente.
- (g) Considerar posibilidades de organizar un acompañamiento post-proyecto de los grupos beneficiarios del proyecto, para que sigan aprovechando como se debería los servicios ofrecidos.

## **PARTE II. TEXTO PRINCIPAL**

### **1. INTRODUCCION**

Del 14 al 16 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del proyecto OIMT PD 178/01 Rev. 1 (F) “Programa de Información y Capacitación en Manejo Forestal Sostenible en la Amazonia Peruana”. La evaluación se enmarcó dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por tema. El enfoque evaluativo se basó en los términos de referencia proporcionados por la OIMT y los criterios de evaluación utilizados fueron definidos en el “Manual de la OIMT para la Presentación de Informes y el Seguimiento, Revisión y Evaluación de Proyectos – Tercera Edición”. Sobre esta base, el grupo de evaluadores trató 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 ofrecida de evaluar un proyecto tan importante para la Amazonia peruana. Ellos agradecen también a los responsables del IIAP en Iquitos y Pucallpa, en particular a Luis Campos Baca, Roger Beuzeville, Dennis del Castillo, Ángel Salazar, Isaac Ocampo, Jim vega, Carlos Linares y Miguel Ocampo, por el tiempo que les dedicaron y la asistencia de diversas formas que les fue brindada.

### **2. ALCANCE Y ENFOQUE DE LA EVALUACION**

#### **2.1 Propósito de la evaluación**

El propósito de la evaluación es preparar un diagnóstico conciso que permita 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, así como extraer las lecciones aprendidas que pueden ser utilizadas para mejorar futuros proyectos similares.

#### **2.2 Alcance de la evaluación**

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

- El papel a nivel global y la 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 forestal y ambiental.
- El estado actual de los inventarios y/o el manejo forestal en el área de influencia del proyecto, la eficacia de su ejecución y la efectividad para promover el MFS, tal como es definido en las 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 en 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 los factores de su ocurrencia.
- La eficiencia de la ejecución del proyecto, incluyendo aspectos técnicos, financieros y de gestión.
- Las actividades de seguimiento 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 Proyecto OIMT PD 178/01 Rev. 1 (F) 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, con más de 25 años de experiencia en investigación, educación y desarrollo en forestería tropical. El es Coordinador del Programa Eco-Regional Amazónico del CIAT.

### **2.4 Metodología**

El enfoque evaluativo se basa en los lineamientos de la OIMT contenidos en el “Manual de la OIMT para la Presentación de Informes y el Seguimiento, Revisión y Evaluación de Proyectos – Tercera Edición”. De acuerdo con estos, se trató de llevar a cabo una apreciación sistemática del proyecto, partiendo de su diseño, implementación y logros, basándose en tres pilares: los alcances, impactos y lecciones aprendidas. Este 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 el uso de sus productos.
- (c) El nivel de los impactos, para apreciar la mejora del manejo forestal.

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 analiza la eficiencia, los mecanismos de participación de los involucrados, la eficacia, 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. 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 del IIAP en Iquitos y Pucallpa, y con miembros de grupos de involucrados en Iquitos, incluyendo el Decano de la Facultad de Ciencias Forestales y los docentes de la UNAP, el Presidente y el Gerente de la Cámara de Comercio y Turismo de Loreto.
- “Debriefing” al Director General Forestal y de Fauna (DGFF).

### **3. INFORMACION BASICA SOBRE EL PROYECTO**

El proyecto fue ejecutado del 01 de diciembre de 2003 y duró 18 meses. Su objetivo de desarrollo fue “fomentar la ordenación de los bosques tropicales sobre bases sostenibles, con el soporte de personal competente y el uso de tecnologías”. Los objetivos específicos fueron:

- (c) Establecer un sistema de información para la Amazonia peruana sobre manejo sostenible de bosques, que provea información actual y relevante, herramientas informáticas especializadas y facilite el intercambio a los principales actores clave de la actividad forestal en la región.
- (d) Fortalecer capacidades y adiestrar líderes en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo forestal sostenible (MFS).

El documento de proyecto definió los siguientes resultados o productos:

Producto 1.1: Los principales actores clave de la actividad forestal de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios tienen fácil acceso a información actual y relevante sobre MFS.

Producto 1.2: Los manejadores de bosques tienen fácil acceso a conjuntos de herramientas y programas informáticos que facilitan el manejo técnico, ordenado y sostenible de los bosques naturales y/o plantaciones forestales.

Producto 1.3: Los actores clave de la actividad forestal en los departamentos de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios intercambian experiencias e información sobre MFS.

Producto 2.1: Sesenta líderes (obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política) capacitados

en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y adiestrados en aprovechamiento de bajo impacto.

Producto 2.2: Quince líderes de la actividad forestal internalizan experiencias exitosas de manejo de bosques sostenible.

Producto 2.3: Se cuenta con material didáctico sobre capacitación en MFS validado para la realidad de la Amazonia peruana.

Para realizar los productos, el documento de proyecto definió las actividades respectivas y se presentó un plan de trabajo para una duración de 18 meses.

La región meta fue la Amazonia peruana. El documento de proyecto definió los grupos a beneficiar de la manera siguiente:

- Extractores forestales y manejadores de bosques;
- Comunidades locales, indígenas y mestizas;
- Profesionales forestales;
- Industriales forestales;
- Universidades e institutos tecnológicos;
- Entidades públicas con injerencia en la administración de bosques;
- Entidades de investigación;
- Organizaciones no gubernamentales.

## **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 los documentos del proyecto, confirmada por la información de las reuniones con los involucrados, revela que la consulta que se hizo para la identificación del proyecto no fue lo suficientemente amplia. Además, y como consecuencia, no hubo un diagnóstico participativo del problema a resolver y de sus causas, ni el análisis adecuado de los potenciales involucrados. Así, las necesidades específicas de los diferentes grupos de usuarios de información que el proyecto apuntaba no fueron identificadas de manera sistemática. El documento de proyecto no define un plan de participación de los involucrados, lo que afectó su alcance. Por ejemplo, en la reunión que los evaluadores tuvieron con el Decano de la Facultad de Ciencias Forestales (FCF) y los docentes de la UNAP, apareció que estos, si bien sabían de la existencia del proyecto, no conocían sus resultados en materia de información sobre MFS. La consulta de los involucrados es esencial si el proyecto tiene que apoyar los cambios en las prácticas que impiden el MFS.

#### **4.1.2 Lógica del diseño y precisión de la formulación del proyecto**

A pesar de la definición de dos objetivos específicos, el documento de proyecto no define claramente el propósito de la intervención. El primer objetivo específico, "*Establecer un sistema de información para la Amazonia peruana sobre manejo sostenible de bosques, (...)*" se parece más a un proceso para lograr un cierto cambio

en grupos de objetivos que no se definen. El indicador respectivo, “*Al finalizar el proyecto al menos 1000 actores clave de la actividad forestal en la Amazonia peruana disponen de información relevante sobre MFS (...)*”, corresponde también a un indicador de proceso y no de alcance o cambio a nivel de grupos beneficiados. El segundo objetivo específico: “*Fortalecer capacidades y adiestrar líderes en formulación, ejecución y monitoreo de planes de MFS*”, corresponde también a un proceso y no a un cambio que hay que lograr para resolver el problema clave planteado. También fue poco clara la definición de los involucrados en general y de los beneficiarios en particular. Todos los grupos están definidos colectivamente como usuarios de la información sin una diferenciación de necesidades, fortalezas, roles y expectativas específicas, que exigen un apoyo diferenciado del proyecto. La consecuencia fue el enfoque de la ejecución sobre actividades.

En cuanto a la estrategia del proyecto, el documento de proyecto subraya el establecimiento de SIMFOS para proveer información y herramientas especializadas y permitir el intercambio de experiencias entre los principales actores de la actividad forestal en la Amazonia peruana. SIMFOS es entendido como un proceso y no como un producto. SIMFOS es un sistema constituido por una red de instituciones que producen, manejan y usan información sobre MFS en la Amazonía peruana. Se cuenta también con la inclusión de programas informáticos de otros países y se utiliza el Grupo Regional de Manejo de Bosques (GRMB) para acceder a informaciones y difundirlas. El intercambio de experiencias se hace a través de foros y comunidades virtuales, y se esperaba inducir la constitución de una asociación de manejadores de bosques. Se previó la capacitación de líderes, y con ellos, la internalización de experiencias exitosas de MFS mediante una visita a Bolivia. La estrategia previó además la producción de material didáctico sobre la capacitación en MFS, el *software* Amazon Forest, y el fortalecimiento de nodos descentralizados del IIAP. Sin embargo, la estrategia no describe claramente la interacción con otras instituciones, como por ejemplo: INRENA/CIEF, el Proyecto OIMT/CNF, FONDEBOSQUES o WWF/CEDEFOR.

En base a estas importantes debilidades, se puede concluir esta parte notando que el proyecto no fue diseñado en base a una lógica fuerte, ya que no realizó un análisis sistemático de los problemas.

#### **4.1.3 El marco lógico y el plan de trabajo**

A nivel del objetivo de desarrollo, el indicador “El país aplica planes de manejo forestal utilizando personal con experiencia e información en prácticas forestales sostenibles” no es adecuado, por ser demasiado general y no tener elementos de verificación. También, como se indicó arriba, los indicadores para los objetivos específicos corresponden a procesos y no a alcances. Los supuestos y riesgos del proyecto o no son identificados, o donde lo son, resultan irrelevantes. De otro lado, los productos son bien definidos, como son también bien definidos los indicadores y las actividades respectivas; además, el documento de proyecto incluye un plan de trabajo bien elaborado.

### **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 sean extraídas de bosques bajo

ordenación sostenible. Las actividades del proyecto estuvieron dedicadas a la difusión de la información necesaria, entre otros, para la planificación del manejo y el uso sostenible de los bosques de la Amazonia.

#### **4.2.2 Relevancia a políticas y estrategias nacionales**

Las actividades del proyecto fueron coherentes con las políticas y estrategias forestales del Perú, particularmente en materia de MFS e investigación. Después de la promulgación de la nueva Ley Forestal y de Fauna Silvestre en julio de 2000, uno de los lineamientos de la política forestal más importantes del Ministerio de Agricultura fue la implementación de la obligación de realizar toda la actividad forestal comercial de acuerdo con planes de manejo. El esfuerzo del proyecto consistía entonces en apoyar el acceso a la información que responda a las necesidades de los actores involucrados en el MFS.

#### **4.2.3 Relevancia a grupos involucrados**

Como se mencionó arriba, no hubo una expresión de necesidades de capacitación por diferentes grupos durante el diseño del proyecto. Los evaluadores observaron que los docentes de la FCF de la UNAP no conocían el resultado más utilizado del proyecto, que es la página web [www.siforestal.org.pe](http://www.siforestal.org.pe). Sin embargo, algunos involucrados – entre los que se encuentran los actores que participaron en el viaje de estudio en Bolivia – comentaron que los resultados del proyecto fueron provechosos.

### **4.3 Resultados realizados por el proyecto**

#### **4.3.1 Ejecución del proyecto**

##### **(a) Marco institucional**

El proyecto fue ejecutado por el IIAP, que es una institución pública descentralizada de excelencia en investigación en la Amazonia peruana. Esta integración del proyecto constituyó una fundación para su sostenibilidad y para la complementariedad con acciones de desarrollo de sistemas de información sobre la Amazonia apoyadas en IIAP por otros donantes. Por ejemplo, hubo sinergias con el Proyecto FOCAL Bosques financiado por la Unión Europea, especialmente a través de SIMAL – Sistema de Mercados Amazónicos, y el marco institucional ofrecido por el GRMB. La integración permitió también evitar gastos administrativos adicionales, ya que el proyecto contó con el apoyo de la Oficina General de Administración del IIAP.

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

Como ya se indicó, el diseño del proyecto no dio prioridad a un proceso de participación de los potenciales involucrados como base para el desarrollo de sus actividades y de las relaciones en su ejecución. Así, faltó una oportunidad de empoderar los grupos de actores cercanos al manejo forestal y potencialmente usuarios de la información para que identifiquen sus problemas y necesidades de información relacionada, y señalen oportunidades para mejorar. El único ámbito de coordinación fue el Comité Técnico integrado por el Presidente del IIAP, un representante de INRENA, un representante de la OIMT, y el Coordinador del Proyecto. El Comité se reunió una sola vez, seguramente debido a la corta duración del proyecto. No se creó una tribuna inter-institucional para

que sirva de mecanismo de participación, no sólo de los grupos clave de usuarios de información, sino también de las fuentes importantes de información como las universidades e instituciones de investigación. Así mismo, faltó una coordinación inter-institucional para sinergias en la puesta a disposición de información, discusión sobre aspectos potencialmente innovadores y reflexión sobre el desarrollo futuro de la información.

### **(c) Eficiencia y aspectos operativos**

Desde el punto de vista de la realización de las actividades programadas en la duración prevista, el desempeño del proyecto fue generalmente exitoso. Desde el punto de vista de la realización de los productos y del cumplimiento con los objetivos, el proyecto fue globalmente muy eficiente en el uso de sus recursos. Sin embargo, la evaluación no puede concluir sobre la eficiencia en la realización de cada producto. Esto es cierto en lo que se refiere a los productos 1.2, 1.3 y 2.2, para los cuales falta información precisa en los indicadores sobre el cumplimiento con las metas. El documento de proyecto definió para los productos indicadores cuantitativos, y por ello, medibles, pero no se estableció la información de línea de base en cuanto a las metas cuantificadas. Además, los informes de realización de los productos no hacen uso de los indicadores.

### **(d) Realización de los supuestos importantes y manejo de riesgos**

Como fuera mencionado, el documento de proyecto no presentó supuestos adecuados ni tampoco describió los riesgos pertinentes. Asimismo, no hubo ningún supuesto a los niveles del objetivo de desarrollo y Objetivo específico sobre algún compromiso del gobierno en materia de políticas o estrategias relevantes, apoyo directo a la coordinación de potenciales fuentes de información, así como en cuanto a apoyar el mecanismo post-proyecto.

#### **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 objetivo específico, incluyendo el análisis de los procesos que los facilitaron u obstaculizaron.

En el desarrollo de esta evaluación se encontraron vacíos de información debido a no haber existido un SME. Esto afecta particularmente la información para la medición del logro del objetivo específico. Sin embargo, los indicadores definidos en el marco lógico para los productos permiten apreciar en parte los logros a este nivel en base a la información de los diversos informes y de las entrevistas realizadas por los evaluadores con los actores. A continuación se presentan los resultados producto por producto, y para el objetivo específico.

**Producto 1.1: Los principales actores clave de la actividad forestal de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios tienen fácil acceso a información actual y relevante sobre MFS**

***Indicador: Al décimo mes el SIMFOS está proveyendo información a los usuarios***

El proyecto se diseñó cuando se estaba iniciando el sistema de concesiones. Se desarrolló un sistema amplio que abarcara todo el sector forestal utilizando los proyectos SIMFOS, Focal Bosques e INCAGRO, con foco en manejo forestal y mercados para la región de Loreto, basado en 8 componentes del sector forestal desarrollados por IUFRO. El proyecto SIMFOS, aunque se centró en la comercialización y el mercado, se desvió al incluir otros *softwares* en el sistema. Uno fue el caso de MIRASILV (desarrollado por el CATIE), que no estaba todavía completamente listo para su uso y el proyecto no llegó a ofrecer un entrenamiento. Respecto al *software* Amazon Forest, un programa que producía mapas en Arcview con base a datos del censo comercial, se colgó en SIMFOS y fue distribuido a los participantes a los cursos organizados por el proyecto.

Una realización destacable fue SIFORESTAL, la página web que consta de cuatro componentes (SIMFOS, Focal Bosques, BIODAMAZ), y de tres entornos informáticos (BIOCOMERCIO, PROAMAZONIA y SIAMAZONIA). La priorización temática se da en la dimensión humana (recursos humanos), la dimensión institucional (legislación), la dimensión ecológica (manejo forestal) y la dimensión económica (comercialización).

El proyecto pudo haber dedicado mayores esfuerzos para digitalizar la información, pero eso hubiera implicado mayores recursos que no se tenía, aunque el problema fue más amplio que los recursos. Por ejemplo, se tuvieron dificultades por la falta de compatibilidad de la base de datos de las instituciones – caso del CIEF (INRENA), REDINFOR y CDC (UNALM) – y la poca cooperación de las mismas para acceder a sus bases de datos. Entonces, se puede hablar de restricciones de SIMFOS como fuente de información debido a aspectos técnicos e institucionales.

La formulación del indicador para el producto 1.1 no fijó una meta de manera medible, y no existe un nivel de referencia para apreciar el desempeño del proyecto. Sin embargo, SIFORESTAL fue un aporte importante para la institución, pues en aquella fecha no se contaba con una estructura de sistema informático para SIAMAZONIA.

**Producto 1.2: Los manejadores de bosques tienen fácil acceso a conjuntos de herramientas y programas informáticos que facilitan el manejo técnico, ordenado y sostenible de los bosques naturales y/o plantaciones forestales**

***Indicador:*** *Al finalizar el proyecto, al menos 20% de los manejadores de bosques utilizan herramientas y programas informáticos en la planificación, monitoreo y ejecución de los planes de manejo forestal*

El proyecto entregó *softwares* (ej. Amazon Forest para producir mapas de dispersión de especies con base en datos del censo comercial), pero el conjunto de herramientas y programas informáticos no se llegó a desarrollar. Además, como no se estableció la información de línea de base en cuanto al número de manejadores de bosques involucrados, no se puede saber cuántos de este 20% representan...

**Producto 1.3: Los actores clave de la actividad forestal en los departamentos de Loreto, Ucayali, San Martín y Madre de Dios intercambian experiencias e información sobre MFS**

**Indicador:** *Al finalizar el proyecto se han fortalecido las capacidades de al menos 20% de los actores clave de la actividad forestal en la región a través del intercambio de experiencias en MFS*

La capacitación tuvo lugar en manejo de bosques y aprovechamiento forestal, pero el proyecto no tuvo información de su desempeño respecto a este indicador. Además, no se estableció una línea de base en cuanto al número de los actores clave de la actividad forestal en la región, para que se pueda saber cuántos este 20% representan.

**Producto 2.1:** **Sesenta líderes (obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política) capacitados en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y adiestrados en aprovechamiento de bajo impacto**

**Indicador:** *Al finalizar el décimo segundo mes se cuenta con 60 líderes diseminadores capacitados en planes de manejo y técnicas de aprovechamiento de bajo impacto*

El proyecto organizó la capacitación, pero los cursos enfocaron en la elaboración de los planes de manejo (PGMF y POA) sin realmente considerar el monitoreo. Era INRENA que seleccionaba los participantes. Una condición era que el concesionario tenía que estar al día en el pago de sus obligaciones contractuales. Para el curso en Pucallpa también ayudó APROFU en la selección de participantes. Pocas personas participaron tanto en el curso ofrecido en Jenaro Herrera como en el ofrecido en Pucallpa. Se hace notar que no se buscó una colaboración con el otro proyecto financiado por la OIMT y ejecutado por la CNF, PD 23/00 Rev. 4 (F) Promoción y transferencia de conocimientos sobre modelos de manejo forestal sostenible a los productores madereros.

**Producto 2.2:** **Quince líderes de la actividad forestal internalizan experiencias exitosas de manejo sostenible de bosques**

**Indicador:** *Al finalizar el duodécimo mes se cuenta con 15 líderes fortalecidos con experiencias exitosas sobre MFS*

El proyecto organizó un viaje de estudio en Santa Cruz de la Sierra, Bolivia. Este viaje fue una buena experiencia para los participantes, pues en la visita a las concesiones forestales, se dieron cuenta que los planes de manejo no eran complicados. Ellos apreciaron las siguientes tres cosas principales del modelo boliviano:

- Seguridad y estabilidad jurídica;
- Reingeniería en la estructura de la autoridad forestal nacional, contratando profesionales jóvenes;
- Proceso de reordenamiento del bosque con participación de empresarios.

Uno de los participantes entrevistados comentó que en Bolivia las concesiones tenían bosques de mejor acceso y mayor tamaño que las del Perú y que quedó impresionado por el uso mucho mayor de madera en la construcción. Además, concluyó que en el Perú no hay promoción de la inversión, no hay agilidad en la gestión y hay dudas sobre la rentabilidad económica de las concesiones.

**Producto 2.3: Se cuenta con material didáctico sobre capacitación en MFS validado para la realidad de la Amazonia peruana**

***Indicador: Al finalizar el proyecto se utiliza el material didáctico sobre MFS en la elaboración, implementación y monitoreo de planes de manejo forestal***

Se prepararon las memorias del curso, con fecha diciembre de 2004. Lo que se describe del curso es muy poco. De acuerdo al material presentado (en PowerPoint), el contenido queda muy teórico/académico y poco actualizado. El énfasis es casi total en el aprovechamiento mecanizado. Desde un inicio se enfatiza el trazado de caminos, cuando esto en realidad debería ser parte de la planificación que comienza por el recurso y el contexto físico. De otro lado, las técnicas de tumbado se incluyen al final, cuando deberían ir más al inicio. Se incluye práctica de mantenimiento de motosierras, cuando el curso no estaba dirigido a los operadores de concesiones. No mencionan en ningún momento los mapas de corta y de arrastre, la prueba del hueco con la punta de la motosierra antes de iniciar el corte de tumba, los registros de costos y rendimientos o referencias a la evaluación de daños del aprovechamiento.

**Objetivo específico 1: Establecer un sistema de información para la Amazonia peruana sobre manejo sostenible de bosques, que provea la información actual y relevante, herramientas informáticas especializadas y facilite el cambio a los principales actores clave de la actividad forestal en la región**

***Indicador: Al finalizar el proyecto, al menos 1000 actores clave de la actividad forestal en la Amazonia peruana disponen de información relevante sobre MFS y tienen acceso a herramientas informáticas especializadas e intercambian información y experiencias sobre MFS***

Sin contar con un sistema de monitoreo y evaluación, el proyecto no hizo un seguimiento sistemático de los actores clave que acceden a su información. La redacción de este indicador demuestra que la iniciativa fue un proyecto muy ambicioso para tan poco tiempo y recursos financieros. Se trató de atacar tanto las deficiencias de información como de capacitación. El presupuesto para las actividades de divulgación en particular fue muy bajo y el tiempo de maduración de los resultados fue muy corto. En cuanto al número de actores que disponen de la información sobre el MFS, aparentemente el proyecto no registró ni documentó de manera sistemática y analítica el número de visitas/consultantes al SIMFOS. No obstante estos problemas, el SIFORESTAL tiene todos los documentos y los evaluadores fueron informados que es la segunda página web más visitada respecto al manejo forestal en la Amazonia.

**Objetivo específico 2: Fortalecer capacidades y adiestrar líderes en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo forestal sostenible (MFS)**

***Indicador: Se diseñan e implementan al menos 10 planes de manejo de bosques con personas capacitadas y operarios diestros en extracción forestal de bajo impacto***

Para este objetivo específico formulado como un proceso, el proyecto no tuvo información de su desempeño respecto a este indicador. Sin embargo, se organizó la

formación de 218 participantes en varios aspectos incluyendo gerencia empresarial, formulación de PGMFs y POAs, aprovechamiento de impacto reducido. No se hizo un monitoreo adecuado ni tampoco el seguimiento de una muestra de beneficiarios de la capacitación, a fin de poder verificar qué uso se hizo de los cursos, así como del mismo SIFORESTAL.

#### 4.4 Impactos

La evaluación de los impactos del proyecto resulta un ejercicio difícil, como no hubo información sistemática de un SME. Durante las entrevistas con personas involucradas en la gestión del proyecto, los evaluadores tuvieron la impresión que todos conocían muy bien los detalles de actividades realizadas, pero no se acordó prioridad al análisis de los alcances e impactos en base a un sistema de indicadores objetivamente verificables. El indicador para el objetivo de desarrollo definido en el marco lógico del proyecto es *“El país aplica planes de manejo forestal utilizando personal con experiencia e información en prácticas forestales sostenibles”*. Este indicador es inadecuado, porque no permite medir la contribución del proyecto. No solo faltó la determinación de una meta con elementos cualitativos, cuantitativos y de tiempo medibles, sino también faltó línea de base. En realidad, la situación es como si no se hubieran descrito indicadores para el objetivo de desarrollo, lo que no permite una evaluación objetiva del impacto del proyecto.

Frente a esta dificultad, los evaluadores basaron su apreciación de los impactos solamente en los comentarios de las personas entrevistadas. El proyecto ayudó a generar información y experiencias para construir otros proyectos en beneficio de la región. Recientemente, el gobierno peruano identificó a SIMFOS como base para implementar un sistema de información forestal a nivel nacional. Hoy se ve al IIAP como un referente para información en AGRORED, el buscador para el sistema agrario del Perú. También se viene utilizando para SIBioCan. Entrando a través de Google, SIMFOS aparece como la segunda página más usada para obtener información del sector forestal peruano.

#### 4.5 Sostenibilidad

Los resultados obtenidos en el uso y funcionamiento de SIFORESTAL son alentadores. La integración de esta página web en el sistema de información del IIAP es completa y asegura las bases de sostenibilidad de su uso. Lo que es menos seguro es la alimentación de información actualizada de diferentes fuentes que la producen. Es evidente que la sostenibilidad de un servicio de información para un sector económico importante, como es el sector forestal, depende de la colaboración de centros e instituciones que producen la información. Sin embargo, el proyecto terminó antes de catalizar la creación de una modalidad de coordinación de potenciales socios en la coordinación del suministro de información. Las alianzas y la cooperación interinstitucional son importantes, porque permiten intercambiar experiencias y acortar el camino para lograr resultados e impactos sostenibles.

La situación más precaria es la sostenibilidad de la capacitación y la asistencia técnica a los usuarios de la información, sobre todo los más pequeños concesionarios forestales, para que la información pueda promover no solo el MFS sino también su acceso al mercado.

El tamaño del problema fue mucho mayor que lo que el proyecto podía atender. Se sabe que en el país no hay una cultura o tradición en el uso de información y tampoco en compartir información entre las instituciones, por lo que los 18 meses de duración del proyecto fueron demasiado poco.

## **4.6 Experiencias adquiridas**

### **4.6.1 Buenas prácticas**

Una práctica muy interesante fue la integración total del proyecto en la estructura y funciones de la agencia ejecutora. Esto no sólo permitió evitar costos administrativos adicionales, sino que también constituyó una de las fundaciones de la sostenibilidad del proyecto. Otra buena práctica fue el viaje de estudio que el proyecto organizó a Santa Cruz de la Sierra, Bolivia, que fue una buena experiencia para los participantes del sector forestal privado peruano. Fue una excelente ocasión de intercambio con los actores bolivianos y de observación directa sobre el funcionamiento de las concesiones forestales y la realización de planes de manejo forestal.

### **4.6.2 Lecciones aprendidas**

El problema que el proyecto apuntó abordar no quedó claro, y la definición del objetivo específico no se basó sobre una lógica fuerte. No hubo una relación lógica fuerte entre el objetivo de desarrollo, el objetivo específico, y los productos. Asumiendo que el manejo forestal no sostenible era el problema central, faltó claridad de procesos para apoyar a los concesionarios en lograr los cambios necesarios en base al uso de los productos del proyecto.

*Lección 1: En la etapa del diseño del proyecto, es clave definir en un proceso dinámico y participativo el problema central de los involucrados primarios, para poder establecer soluciones lógicas. Pero más allá, es clave clarificar en el diseño lo que los involucrados primarios del proyecto van a cambiar en sus prácticas relacionadas al MFS para realizar un progreso sostenible en su entorno socio-económico. Esto va con la descripción de supuestos importantes sobre los factores y el papel externo al proyecto en cuanto a la creación de condiciones favorables al éxito del proyecto y a la sostenibilidad de sus resultados.*

Faltó al proyecto una diferenciación neta de sus involucrados en cuanto a sus necesidades, potencialidades y roles, para poder también planificar la intervención y asistencia para cada grupo de manera diferenciada, y organizar su participación.

*Lección 2: Un análisis de los involucrados es clave para permitir caracterizar bien a los grupos de beneficiarios de los demás involucrados, y determinar las necesidades y papeles específicos de cada grupo. Se debe también adoptar estrategias específicas para cada grupo de involucrados, asumiéndose que las necesidades de capacitación y de uso de información no son las mismas para todos.*

Hay dificultades de evaluar un proyecto cuando no se ha elaborado un sistema de seguimiento y evaluación del proyecto.

*Lección 3: Es clave elaborar no más tarde que el inicio del proyecto un SME basado en indicadores mínimos por los cuales sus resultados serán medidos y evaluados. El SME debe operar para toda la duración del proyecto, y servir no sólo para el seguimiento de las actividades y logros del proyecto, sino también captar la participación de los involucrados en la ejecución y en la misma evaluación de procesos y resultados.*

*Lección 4: Los proyectos nuevos deben definir un presupuesto para la elaboración de un SME, el establecimiento de la línea base de los indicadores de resultados y su uso regular para las mediciones de resultados y como base en la redacción de informes de avance.*

*Lección 5: Los proyectos en ejecución deben hacer uso pleno del marco lógico para el seguimiento del desempeño del proyecto, con una atención especial en el cumplimiento de las metas determinadas por los indicadores y en cumplimiento de los supuestos importantes.*

No se tuvo en el proyecto una visión y estrategia a mediano – largo plazo. El proyecto se enfrentó a un contexto y desafíos en lo cultural (en el uso de la información), técnico (bases de datos no compatibles) e institucional (recelos para compartir, escasos recursos). Fue diseñado de forma muy ambiciosa para un tiempo y recursos muy limitados.

*Lección 6: En el diseño del proyecto es importante acordar un tiempo requerido para que las acciones orientadas hacia cambios al nivel de los involucrados primarios puedan tener impacto y se consoliden en procesos sostenibles.*

*Lección 7: Para garantizar el éxito de una acción innovadora como la difusión de información para MFS por medios modernos, más importante que la tecnología misma es cómo se la difunde e introduce en los distintos contextos de trabajo de los usuarios potenciales.*

El desarrollo del sistema de información y las actividades de capacitación no fueron integrados por un sistema de asistencia y seguimiento a los usuarios para una atención diferenciada a las necesidades de cada grupo.

*Lección 8: La capacitación sólo logra plenamente su objetivo cuando está apoyada por un esfuerzo de seguimiento de los beneficiados con acciones de asistencia específica, para que los aprendizajes tengan efecto inmediato, y las dificultades adicionales sean conocidas y tengan soluciones.*

*Lección 9: Es clave tener una política de capacitación en el sector forestal. Esto requiere fortalecer la capacidad de las instituciones que pueden ofrecer la capacitación.*

La coordinación interinstitucional, formal e informal, para el intercambio de informaciones y experiencias no se organizó y esto afectó la sostenibilidad de ciertos resultados del proyecto.

*Lección 10: Las alianzas y la cooperación interinstitucional entre socios para información y capacitación en MFS pueden alentar el intercambio sostenible de*

*experiencias y acortar el camino para lograr los resultados e impactos sostenibles.*

En la ciudad de Iquitos, un actor entrevistado que participó en la visita en Bolivia describió una idea de realizar un proyecto que promueva el uso de casas de madera. Una justificativa por el lado de oportunidades con REDD sería el secuestro de carbono por la madera usada en la vivienda y el menor consumo de energía para producirla, en comparación con el empleo de materiales como cemento y hierro, tanto en su producción como su transporte hasta Iquitos, ciudad donde existe un déficit de 2.500 casas por año. Un proyecto sobre esta idea podría incluir aspectos de diseño de los módulos, protección de materiales, mercado, promoción, capacitación y asistencia técnica.

*Lección 11: El proyecto debe actuar o facilitar contacto con quien puede actuar según la demanda de información específica, sobre todo cuando el interés fue despertado por sus propias iniciativas.*

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El proyecto tuvo resultados positivos sobre todo en áreas como la facilitación para el acceso a la información sobre MFS y la capacitación de líderes dentro de los grupos de obreros, técnicos, profesionales, profesores, productores forestales, funcionarios y decisores de política, en formulación, ejecución y monitoreo de planes de manejo y en aprovechamiento de bajo impacto. Tomando en cuenta el contexto de la nueva Ley Forestal, que introdujo el sistema de concesiones forestales, este proyecto era oportuno y plenamente justificado. Sin embargo, no hubo un SME que permitiese a este tipo de evaluación establecer objetivamente el grado de logros en otras áreas de resultados planificados por el proyecto. Estas áreas son la facilitación del acceso a herramientas y programas informáticos que faciliten el manejo forestal, el intercambio de experiencias entre actores clave, y la internalización de experiencias exitosas de MFS por líderes de la actividad forestal.

La fortaleza principal del proyecto se observa en su perfecta integración en la estructura de la agencia ejecutora. Otra fortaleza se ve en el diseño, uso y funcionamiento continuo de SIFORESTAL, que facilita acceso a la información en MFS. La fortaleza se ve también en la producción del material didáctico sobre capacitación en MFS. Este esfuerzo va indudablemente a contribuir a mejorar la planificación del MFS en Perú. Las oportunidades aprovechadas fueron la integración de SIFORESTAL con otros sistemas de información sobre la Amazonia, tal como SIAMAMAZONIA.

Las debilidades fueron principalmente un diseño inadecuado en los aspectos esenciales, incluyendo la lógica del proyecto, la definición de los objetivos específicos, las definiciones de indicadores de impactos a nivel del objetivo de desarrollo y de alcance a nivel de los objetivos específicos, y la identificación de supuestos importantes pertinentes. No se adoptó un SME para la ejecución y evaluación del proyecto. La duración del proyecto, de 18 meses, fue demasiado corto para permitir la maduración de procesos de desarrollo complejos, y no fueron previstas medidas específicas para incorporar los resultados del proyecto en las políticas y estrategias forestales y ambientales del país.

La alimentación de información del sistema creado por el proyecto requiere un esfuerzo continuo del IIAP y de sus socios para coordinar la complementación de información que sea ágilmente disponible. El uso por una diversidad de actores requiere una presentación en forma pertinente y atenta a las necesidades específicas de cada grupo.

## **5.2 Recomendaciones**

Al Gobierno de Perú, IIAP y a la OIMT se recomienda lo siguiente:

- (a) Hacer esfuerzos para difundir el sistema de información establecido por el proyecto, empezando por Iquitos, para posibilitar un mayor uso.
- (b) Para futuros proyectos de este tipo, incluir una dimensión de continuidad al proyecto para actualizar y adicionar informaciones.
- (c) En proyectos de este tipo se debe pensar en una comunicación de doble vía, para que los usuarios y a su vez beneficiarios de las actividades de capacitación y difusión puedan interactuar.
- (d) Se debiera fortalecer a los centros de enseñanza en sus esfuerzos para dar acceso a la información, estableciendo alianzas con ellos. Podría pensarse en cursos especialmente dirigidos para docentes, lo que tendría un importante efecto multiplicador.
- (e) Para el tipo de servicio de información, se debería desarrollar una estrategia que tome en cuenta las especificidades de cada grupo de usuarios: productor, comercializador, empresario, profesional académico y especialistas.
- (f) Si se quiere una ejecución exitosa de un proyecto que catalice procesos complejos, se debería planificar para una duración suficiente.
- (g) Considerar posibilidades de organizar un acompañamiento post-proyecto de los grupos beneficiarios del proyecto, para que sigan aprovechando como se debería los servicios ofrecidos.

## **ANEXO 1: LISTA DOCUMENTOS PRINCIPALES DEL PROYECTO CONSULTADOS**

1. Documento de Proyecto “Programa de Información y Capacitación en Manejo Forestal Sostenible en la Amazonia Peruana”.
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 del Comité Directivo y del Comité Consultivo del Proyecto.
5. Informes de progreso.
6. Materiales de los 12 Módulos de capacitación.
7. Diversas presentaciones de Powerpoints de talleres y conferencias.

## **ANEXO 2 : PROGRAMA DE LA EVALUACIÓN**

### **Sábado 11**

11:45 Llegada de James Gasana y César Sabogal a Lima, procedentes de Sao Paulo.

### **Domingo 12**

Revisión de documentación de los proyectos a evaluar

### **Lunes 13**

09:00 Reunión en CNF – Walter Nalvarte, Ignacio Lombardi (Proyecto PD 23/00 Rev. 4 (F)).

### **Martes 14**

07:45 Vuelo Lima - Iquitos

09:05 Llegada a Iquitos

10:00 Reuniones en IIAP para la evaluación del Proyecto PD 178/02 Rev. 1 (F) - Luis Campos Baca, Roger Beuzeville, Dennis del Castillo, Angel Salazar, Isaac Ocampo y Jim Vega.

15:00 Reunión UNAP – Heiter Valderrama (Vicerrector) y Waldemar Alegría (Decano de la Facultad de Ciencias Forestales).

### **Miércoles 15**

09:00 Reunión Cámara Nacional de Comercio - Felizardo Campos. Continuación de reunión en el IIAP y Revisión de productos/documentos - PD 178/02 Rev. 1 (F).

12:50 Vuelo Iquitos – Pucallpa

15:30 Reunión en IIAP con Carlos Linares y Miguel Ocampo - PD 178/02 Rev. 1 (F).

### **Jueves 16**

09:00 Reunión/ Entrevista, PD 178/02 Rev. 1 (F).

11:00 Viaje por tierra a Tingo María (PD 23/00 Rev. 4 (F)).

### **Viernes 17**

08:00 Reunión/ Entrevistas en Tingo María (PD 23/00 Rev. 4 (F))

19:00 Viaje por tierra a Lima.

**Sábado 18**

Revisión de documentos.

**Domingo 19**

Revisión de documentos.

**Lunes 20**

08:25 Vuelo Lima - Puerto Maldonado

11:05 Llegada a Puerto Maldonado.

14:00 Reunión con actores del Proyecto PD 23/00 Rev. 4 (F).

**Martes 21**

08:00 Viaje por tierra a Iberia

10:00 Reuniones/ Entrevistas

**Miércoles 22**

09:00 Visita de un aserradero en Puerto Maldonado.

11:00 Reunión de síntesis para el Proyecto PD 23/00 Rev. 4 (F) con el Ingeniero Walter Nalvarte.

12:50 Vuelo Puerto Maldonado – Lima

15:25 Llegada a Lima.

**Jueves 23**

09:00 Reunión de debriefing para PD 23/00 Rev. 4 (F) y PD 178/02 Rev. 1 (F) en DGFF – Gustavo Suárez

12:35 Vuelo de regreso de James Gasana a Sao Paulo y Suiza.

**Viernes 24**

12:35 Vuelo de regreso de César a Sao Paulo y Belém.