

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

**PROYECTO OIMT PD 23/00 Rev. 4 (F)**

**“Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre  
Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los  
Productores Madereros (Perú)”**

**Preparado para la OIMT**

**por**

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

**Agosto 2009**

**43RFM-3d**

23 October 2009

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

**PROYECTO OIMT PD 23/00 Rev. 4 (F)**

**“Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los Productores Madereros (Perú)”**

**Módulos aplicados, a través de cursos-talleres**



- Selva Central: 11 en Tingo María y 1 en una concesión
- Madre de Dios: 11 en Puerto Maldonado, 9 en Iberia y 1 en una concesión
- 93 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales, participaron en por lo menos 4 cursos-talleres sobre técnicas de manejo forestal, 59 de Madre de Dios y 34 de Selva Central.

**INFORME DE UNA EVALUACION EXPOST**

**Preparado para la OIMT**

por

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

**Agosto 2009**

### **Abreviaturas y siglas**

ACCA	Asociación para la Conservación de la Cuenca Amazónica
C&I	Criterios e indicadores para la ordenación sostenible de los bosques tropicales naturales
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CNF	Cámara Nacional Forestal
DGFFS	Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre
EIR	Extracción forestal de impacto reducido
Fondebosque	Fondo de Promoción del Desarrollo Forestal
INRENA	Instituto Nacional de Recursos Naturales
MFS	Manejo forestal sostenible
OIMT	Organización Internacional de Maderas Tropicales
OSINFOR	Oficina de Supervisión de las Concesiones Forestales Maderables
PFNM	Producto forestal no maderero
PGMF	Plan general de manejo forestal
POA	Plan operativo anual
SME	Sistema de monitoreo y evaluación
TdR	Términos de referencia
UNAS	Universidad Nacional Agraria de la Selva
WWF	World Wildlife Fund (Fondo Mundial para la Naturaleza)

## **PARTE I. RESUMEN ANALITICO**

### **1 INTRODUCCION**

El 13 de julio y del 17 al 23 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del proyecto OIMT PD 23/00 Rev. 4 (F) "Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los Productores Madereros (Perú)". La evaluación se enmarcó dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por temas. 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 de tanta importancia y agradecen también a los responsables de la Cámara Nacional Forestal por el tiempo que les dedicaron y la asistencia brindada. De manera especial, los evaluadores agradecen al Ingeniero Forestal Walter Nalvarte, quien los acompañó y organizó de forma tan eficiente los encuentros con los socios y actores del proyecto en Tingo María, Puerto Maldonado y Tambopata.

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

El propósito de la evaluación es proporcionar un diagnóstico conciso que permita aclarar los alcances exitosos y los no exitosos, los factores de los éxitos y 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 su 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, relativas 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.

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

El proyecto fue ejecutado por la Cámara Nacional Forestal (CNF), en colaboración con el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA), desde octubre de 2003 por una duración de 42 meses, o sea, 12 meses más de lo previsto en el documento de proyecto. Como objetivo de desarrollo se planteó “contribuir al manejo ordenado de la producción sostenible de bienes consumibles y servicios ambientales provenientes de los bosques amazónicos del Perú”. El objetivo específico fue la “difusión de las técnicas de manejo forestal, que incluyen principios y directrices de la OIMT, contribuye a la promoción de la inversión privada en el sector forestal, con la aplicación de tecnologías limpias”. El documento de proyecto definió los siguientes dos resultados o productos:

Producto 1: Concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales conocen las directrices de la OIMT y las técnicas de manejo forestal sistematizadas por el proyecto y otras experiencias similares.

Producto 2: Concesionarios forestales y personas involucradas con el quehacer forestal de Selva Central y Madre de Dios están suficientemente informados acerca de las técnicas de manejo forestal y su sostenibilidad social, económica y ambiental.

Para realizar los productos, el documento de proyecto definió siete actividades para el producto 1 y 8 actividades para el producto 2.

Las regiones meta del proyecto fueron Madre de Dios y la Selva Central, ubicadas en la Amazonia peruana, en las zonas de selva baja y alta, respectivamente (véase el mapa). Madre de Dios tiene aproximadamente 900,000 ha de bosques localizados en el departamento de mismo nombre, provincia de Tambopata, mientras que la Selva Central cuenta con unas 500,000 ha de bosques localizados en el departamento de Junín, provincia de Satipo.

Los grupos que se beneficiaron del proyecto fueron:

- Concesionarios, socios, empresarios, ejecutivos y demás productores forestales.

- Profesionales, principalmente los que brindan asesoramiento a las empresas que cuentan con concesiones forestales en los aspectos relacionados con la elaboración y conducción de planes de manejo.
- Los profesionales de INRENA que intervienen en la aprobación de planes de manejo y en el control de la actividad forestal.
- Técnicos y operarios de las concesiones forestales.
- Estudiantes forestales.
- Comunicadores sociales, principalmente los periodistas locales.
- Autoridades locales, representantes de los gobiernos regionales y locales, del Ministerio de Agricultura, INRENA, la Policía Nacional, etc.

## **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 al objetivo específico.

**Producto 1: Concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales conocen las directrices de la OIMT y las técnicas de manejo forestal sistematizadas por el proyecto y otras experiencias similares.**

En ambas regiones, Madre de Dios y Selva Central, 93 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales, participaron en cursos/talleres sobre técnicas de manejo forestal. Además, se capacitaron en ambas regiones 136 personas, entre concesionarios, ejecutivos, profesionales, técnicos, operadores y trabajadores de la actividad forestal, sobre principios y directrices de manejo forestal con aplicación de los C&I de la OIMT.

El proyecto desarrolló un total de 12 módulos de capacitación, los cuales fueron:

- Módulo 1. Normas legales y directrices sobre manejo forestal en el Perú
- Módulo 2. Criterios e indicadores de la OIMT para la determinación de la sostenibilidad del manejo en concesiones forestales
- Módulo 3. Identificación de especies forestales de interés comercial
- Módulo 4. Evaluación de bosques: estática y dinámica
- Módulo 5. Silvicultura de bosques húmedos tropicales
- Módulo 6. Técnicas de manejo forestal
- Módulo 7. Extracción forestal de impacto reducido
- Módulo 8. Técnicas de uso y mantenimiento de equipos y maquinarias forestales
- Módulo 9. Aprovechamiento de productos forestales no maderables
- Módulo 10. Aspectos sociales del manejo forestal
- Módulo 11. Análisis económico-financiero del manejo forestal
- Módulo 12. Mercado y comercialización de productos forestales.

Los entrevistados fueron unánimes en calificar que los cursos y talleres fueron muy buenos para ellos. Por ejemplo, los docentes universitarios en Madre de Dios hicieron resaltar la utilidad de los cursos modulares recibidos y el que se haya tenido una mezcla de concesionarios, asesores forestales, docentes universitarios y funcionarios de

gobierno. El intercambio entre participantes fue muy enriquecedor. Un tema innovador fue el de resolución de conflictos. Según ellos, faltó incidir en módulos sobre identificación dendrológica de especies, cadenas productivas y manejo de la regeneración natural. Ellos opinan que se debe buscar alianzas entre concesionarios, universidades y la CNF, porque falta experiencia práctica en las instituciones de la región. De ahí la necesidad de que los cursos amplíen más la parte práctica. Los docentes también confirmaron que las publicaciones del proyecto se vienen usando en los cursos que se dictan en la UNAS y que varios de los participantes en los cursos son ahora líderes en sus actividades o círculos de actuación.

El proyecto no incluyó un módulo de gestión empresarial. El argumento para ello es que en la época de su diseño, Fondebosque tenía entre sus actividades el desarrollo de planes de negocio.

El Proyecto utilizó los módulos en la capacitación de una gran diversidad de actores. Los resultados de la participación en los diferentes módulos en Madre de Dios y Selva Central son presentados en el Cuadro “Estadísticas de participación en los módulos”. Por módulo, los resultados de la participación aparecen muy desiguales, lo que cuestiona la eficiencia global de las capacitaciones en los módulos. Al final de cada curso se entregó un certificado de participación. Otra forma de motivar la participación fue con las visitas de intercambio. El proyecto organizó para algunos participantes una visita de estudio al Estado de Acre, Brasil, para una sensibilización sobre la certificación del manejo forestal.

<b>Estadísticas de participación en los módulos</b>		
<b>Número de módulos</b>	<b>Número de participantes para ese número de módulos</b>	
	<b>Madre de Dios</b>	<b>Selva Central</b>
1	225	90
2	83	65
3	34	21
4	22	11
5	16	8
6	12	4
7	7	4
8	5	8
9	2	6
10	-	2
11	1	4
12	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>224</b>

**Producto 2: Concesionarios forestales y personas involucradas con el quehacer forestal de Selva Central y Madre de Dios están suficientemente informados acerca de las técnicas de manejo forestal y su sostenibilidad social, económica y ambiental.**

El proyecto organizó 4 campañas de difusión y 12 eventos temáticos en Selva Central, mientras que en Madre de Dios se tuvieron 6 campañas de difusión y 15 eventos. Además, se organizaron 7 eventos en Lima. Los concesionarios entrevistados en Tambopata comentaron que se debe apoyar un proyecto de difusión en la región de

Madre de Dios, porque hace falta una mayor sensibilización sobre lo que es el manejo forestal y lo que hacen los concesionarios. Se puede también mencionar que hubo un total de 10 campañas de difusión en Selva Central y Madre de Dios empleando medios como radio y televisión, sobre temas como MFS y extracción forestal de impacto reducido (EIR).

**Objetivo específico: Difusión de las técnicas de manejo forestal, que incluyen principios y directrices de la OIMT, contribuye a la promoción de la inversión privada en el sector forestal, con la aplicación de tecnologías limpias.**

Desde el punto de vista de la lógica del proyecto, el objetivo específico indica el propósito del proyecto. Sin embargo, en este caso los productos no son siempre compatibles con el objetivo específico. Por ejemplo, el proyecto no realizó actividades de promoción de la inversión privada en el sector forestal, tal como puede ser entendido de la formulación del objetivo específico. La situación en cuanto a la definición de los indicadores correspondientes a este objetivo fue aún menos satisfactoria. Los indicadores definidos son más de proceso y no indican alcances en cuanto a los verdaderos cambios en materia de desarrollo. No hay, por ejemplo, un indicador relativo a la promoción de la inversión privada en el sector forestal que se podría considerar como un cambio deseable.

Los concesionarios entrevistados en Tambopata comentaron que todos o la mayoría no tenían mayor experiencia en los trabajos de manejo y que los módulos les ayudaron en la elaboración de sus POAs, en conocer cómo cubicar la madera y en su capacidad para controlar/supervisar a su personal de campo. Sin embargo, estos concesionarios dicen que se necesitaría mayor capacitación en mercados, costeo de las operaciones (incluso con ayuda de un *software*), manejo de la regeneración natural y manejo de productos no madereros. En cuanto a necesidades no cubiertas, algunos mencionaron que se debería dar mayor atención a la parte ambiental. Se subrayó también la capacitación en comercialización, identificación de especies y diversificación en el uso de especies. Al respecto, se comentó que en la zona se está aprovechando la resina de la catahua (*Hura crepitans*) para usarla en la fabricación de herbicidas, pero que no se conoce cómo es su manejo.

Acerca del tema de diversificación del uso de especies y de valoración de los PFNMs, hubo muchas discusiones con los entrevistados de Tambopata sobre la castaña. Los castañeros de la región han sido absorbidos por unas pocas empresas grandes que les compran su cosecha. Estas pagan a los castañeros por debajo de los costos de producción y les hacen todos los trámites. El precio de la castaña está actualmente muy bajo. Esto hace que haya una mayor presión hacia el bosque. Una causa de esta situación es la falta de crédito promocional para que los castañeros se capitalicen, por lo que quedaron muy dependientes de las grandes empresas. Los entrevistados subrayaron que hace falta una mayor concientización sobre las bondades de la castaña y que se la debe promocionar para abrir mercados a nivel nacional, por ejemplo, con la difusión de recetas, la organización de ferias, etc. A través de una ordenanza se ha conformado una mesa de trabajo que agrupa a diversas representaciones de los concesionarios de la madera y de productos no madereros, y el gobierno. Se están definiendo propuestas para atender la problemática que se tiene; por ejemplo, para declarar a la castaña como producto bandera de la región, proyectos de publicidad de la castaña, un proyecto de secado de la madera, etc.

Respecto a la apreciación positiva de los conocimientos nuevos, el Administrador Técnico de la DGFFS en la zona comentó que el proceso de las concesiones fue muy acelerado, y no se preparó a la gente. Ahora, con el apoyo aportado por CNF con los cursos, la gente tiene otra visión y ya planifican el manejo en sus bosques.

**Indicador 2: 10 concesionarios en Selva Central han participado en los procesos de transferencia de conocimientos sobre los principios y criterios de la OIMT y los están aplicando en sus respectivas concesiones al final del proyecto.**

Como ya fue mencionado, lo que aparece en el marco lógico del proyecto de contar con 10 concesionarios aplicando el MFS fue un error, pues eso correspondía a la versión original de la propuesta del proyecto, cuando tenían el componente de asistencia técnica.

**Indicador 3: 12 concesionarios forestales contratan servicios de profesionales forestales para elaborar y conducir planes de manejo forestal al final del primer año.**

El proyecto no hizo seguimiento de este indicador.

**Indicador 4: 20 concesionarios cuentan dentro de sus empresas con profesionales capacitados en técnicas de manejo forestal sostenible y conocen los principios y criterios de la OIMT al final del proyecto.**

Este indicador no precisa de categorías de tamaño de empresas. Un número importante de las áreas concesionadas, sobretodo en Selva Central, son muy pequeñas (entre 5.000 a 6.000 ha en promedio), con una área anual de corta de 250 ha por concesión, lo que representa unos 1.000 m<sup>3</sup> o 17.000 a 18.000 pies tablares (p.t.) en promedio por concesión. Ese volumen de extracción no es rentable, pues se necesitaría como mínimo 150.000 p.t. para hacer rentable la operación de una sierra de cinta. En este sentido, era importante para el proyecto el haber tenido una idea sobre las condiciones económicas que permitirían a los concesionarios de emplear profesionales forestales.

**Indicador 5: 2500 actores sociales de la actividad forestal de Selva Central y Madre de Dios están directamente informados de la temática del manejo forestal con técnicas de extracción de impacto reducido y de los principios y directrices de la OIMT.**

No hay información respecto a este indicador, porque el proyecto no hizo un seguimiento correspondiente.

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

El proyecto utilizó sus recursos para ejecutar las actividades previstas y lo hizo de manera muy eficiente. Sin embargo, faltó un SME para dar mayor información sobre el grado de eficiencia del proyecto. Al respecto, por ejemplo, no hubo evaluación de los impactos de programas radiales.

#### **4.3 Experiencias adquiridas**

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

El proyecto operó en base a una planificación sin un fuerte raciocinio en cuanto a la definición de sus objetivos y la determinación de los resultados a lograr. La consecuencia fue un desempeño al nivel de actividades sin suficiente atención a impactos y sostenibilidad. No hubo actividades de monitoreo y de esa manera no se pudo conocer cuál fue el impacto de las capacitaciones ni de los programas radiales.

*Lección 1: El marco lógico debe ser de la calidad y precisión que permitan organizar un sistema de seguimiento y contribuir a monitorear el cumplimiento de los supuestos y controlar los factores de riesgo potencial en la ejecución de proyectos.*

*Lección 2: La capacidad de un proyecto de adecuarse al marco político y normativo del país donde opera y de contribuir también a procesos de cambio político es clave, porque es este marco político y normativo que hace sostenibles los alcances e impactos. De allí que los supuestos en el marco lógico del proyecto juegan un papel importante, tanto en la planificación como en la ejecución. Se debe especificar claramente la obligación complementaria del Estado y de otros actores importantes para que el proyecto pueda cumplir con sus objetivos y lograr resultados sostenibles.*

*Lección 3: Es clave definir los grupos meta o involucrados primarios para diseñar mejor las actividades de desarrollo y poder medir los cambios ocurridos como resultado de la intervención del proyecto.*

*Lección 4: Un proyecto de este tamaño y complejidad necesita tener un SME, no sólo para permitir el seguimiento de actividades y la medición de los resultados, sino también para retroalimentar a los decisores y otros actores y afinar la visión a mediano y largo plazo.*

Las concesiones son de diversas categorías de tamaños y los concesionarios trabajan en condiciones económicas y territoriales muy variadas. En materia de certificación, por ejemplo, algunos tienen costos del manejo forestal y la certificación muy altos, mientras que otros están muy desmotivados, incluso uno que ya está certificado. Sólo un enfoque de aportar con un apoyo integrado puede tener impactos más duraderos. En cuanto al acceso al mercado, algunas concesiones tienen problemas de distancia y necesitan invertir en apertura de caminos. De otro lado, el precio y la demanda de madera se han contraído (por reducción en las exportaciones y el mercado doméstico). Con esto, se aprecia en general la necesidad de dar mayor valor agregado a la producción, pues de otra forma no hay rentabilidad en la extracción forestal.

*Lección 5: Durante la identificación de un proyecto de este tipo, un censo de las necesidades de los grupos beneficiarios puede permitir incluir capacitación en temas de tecnologías intermedias, gestión empresarial, mercados, inversiones y financiamiento, tal como fue recomendado por el Comité Consultivo del Proyecto.*

*Lección 6: El diseño del proyecto para capacitar grupos diversos debe contemplar una diferenciación en la atención a las necesidades de los grupos de beneficiados.*

*Lección 7: Se deben implementar estrategias integradas para lograr el MFS, no sólo con transferencia de conocimientos, sino también con asistencia técnica según el contexto de operación de las concesiones forestales.*

*Lección 8: Para promover el acceso al mercado, sobre todo a pequeños y medianos concesionarios, es clave fortalecer la capacidad de gestión empresarial orientada a la elaboración de planes de negocios, el control de costos y el uso de información de mercados nacionales y externos.*

*Lección 9: Innovaciones institucionales y el fortalecimiento organizativo de concesionarios forestales pueden ser un pilar importante en su evolución empresarial y para el acceso al mercado, y deberían ser parte de un programa de capacitación.*

En la Amazonia Peruana existen experiencias de más de 25 años en investigación y manejo forestal a escala piloto o demostrativa. Se pudo haber aprovechado estas experiencias para enfatizar primero los planes de manejo y planes de negocio, y de ahí ver qué módulos serían necesarios para que los concesionarios apliquen exitosamente el MFS.

*Lección 11: Es clave la sistematización de experiencias de proyectos anteriores para utilizarlas en la transferencia de conocimientos.*

*Lección 12: La interacción de este tipo de proyecto con otros proyectos o iniciativas similares o complementarias es importante.*

En el diseño del proyecto no se hizo una reflexión sobre cuáles iban a ser las fundaciones para la sostenibilidad de sus resultados. Una de estas podría haber sido el fortalecimiento de una institución o de varias instituciones para que continúen haciendo la capacitación y la transferencia de conocimientos. Pero este fortalecimiento no fue previsto y la agencia colaboradora (INRENA) no llenó este vacío, de modo que ahora la CNF desarrolla cursos con base en la demanda. Los concesionarios piensan que se necesita institucionalizar la oferta de capacitación. Otra posible fundación o base para la sostenibilidad puede consistir en innovaciones institucionales que permitan a los concesionarios de organizarse en estructuras para sus propios servicios. El fortalecimiento organizativo, como pilar fundamental para la evolución empresarial de pequeños o medianos operadores económicos, no fue objeto de capacitación como uno de los módulos.

*Lección 13: La sostenibilidad de los resultados de proyectos de transferencia de conocimientos se logra estableciendo vínculos seguros en el sistema institucional. Estos vínculos y las correspondientes innovaciones institucionales deben ser incluidos en el diseño del proyecto.*

## **4.4 Impactos**

### **4.4.1 Impactos según los indicadores**

La propuesta del proyecto define los indicadores para el objetivo de desarrollo “Contribuir al ordenamiento de la producción de bienes consumibles y servicios ambientales provenientes de los bosques amazónicos del Perú” como sigue:

**Indicador 1: 6 empresas con bosques en proceso de manejo forestal al final del primer año.**

**Indicador 2: 6 empresas con bosques manejados sosteniblemente y cumpliendo los principios y directrices de la OIMT y la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 al final del segundo año.**

**Indicador 3: 4 empresas con bosques en proceso de manejo forestal al final del segundo año.**

**Indicador 4: 10 empresas con bosques manejados sosteniblemente y cumpliendo los principios y directrices de la OIMT y la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 al término del proyecto.**

Todos estos indicadores están definidos como para medir el desempeño en la realización de los productos durante la vida del proyecto y no son adecuados para medir los impactos post-proyecto. Los evaluadores basaron las siguientes observaciones sobre los impactos en los comentarios de las personas entrevistadas.

#### **4.4.2 Impacto en la situación de las comunidades indígenas**

El proyecto no incluyó a las comunidades indígenas en la lista de sus involucrados y no hubo ninguna actividad específicamente diseñada para ellas. Como vínculo indirecto a la economía de las concesiones, los evaluadores aprendieron de los concesionarios entrevistados en Tingo María que tienen que pagar cuotas a las comunidades mestizas vecinas por la madera extraída de sus concesiones, pues sin ese pago no tendrían protección contra invasores.

#### **4.4.3 Impacto en el manejo forestal sostenible**

El proyecto ha generado un cierto impacto en el cumplimiento de las exigencias de INRENA a los concesionarios de someter a aprobación los planes de manejo y las POAs. Como resultado de la capacitación, los expedientes son menos observables. Los concesionarios aumentaron su confianza en lo que hacen y estaban más tranquilos sabiendo que no estaban trabajando ilegalmente. Pero necesitaban más prácticas en campo (cursos en campo que ya incluyan la parte teórica). Los concesionarios entrevistados dicen que actualmente necesitarían ayuda para la reformulación de los planes de manejo forestal para el segundo quinquenio. Además, como el personal en general cambia mucho, debe haber capacitación de forma continua.

La certificación es un buen indicador del avance que se ha tenido con respecto al manejo forestal. El proyecto contribuyó a la certificación de algunas concesiones, al sumarse a los esfuerzos de otras instituciones (como WWF, CESVI, etc.), pero el alcance de esta contribución fue limitado.

Existen todavía factores que desincentivan la adopción adecuada de conocimientos nuevos para el MFS y que exigen soluciones dentro del marco de políticas y estrategias nacionales. Según comentaron los concesionarios, estos incluyen los siguientes:

- Costo relativamente alto de la certificación;

- Depresión de precios de la madera en los mercados;
- Problemas sociales (invasión de concesiones por productores de coca);
- Aprobación tardía de planes de manejo y POAs;
- Demasiadas normas a respetar, algunas sin una sólida base (por ejemplo, de resultados de la investigación) y fuera de contexto real;
- Pagos no flexibles de derechos de aprovechamiento (pago por área);
- Limitada presencia del Estado en el bosque;
- Dificultad de conseguir financiamiento de los bancos, porque la venta se ha reducido;
- Presencia latente de la subversión en ciertas zonas;
- Insuficiente apoyo del Estado para lograr la transformación primaria;
- Continuación del comercio ilegal de la madera, creando una competencia desleal contra la madera legal;
- Falta de actualización del material de capacitación;
- Falta de otra fuente de asesoramiento después que se terminó el Proyecto;
- Falta la evaluación de lo que se ha logrado;
- En ciertas zonas hay depredación por la actividad minera por falta de entendimiento entre los órganos públicos para el ordenamiento territorial;
- Falta de promoción de otros productos forestales (ej. castaña) para aumentar la rentabilidad económica del manejo forestal.

#### **4.4.4 Impacto en el acceso al mercado**

Algunos concesionarios comentaron que la capacitación recibida del proyecto mejoró su acceso al mercado. Sin embargo, por lo general resulta difícil evaluar el impacto del proyecto en cuanto al acceso al mercado, no solo porque el proyecto no cuenta con información al respecto, sino también porque hay varios factores externos que influyen; por ejemplo, el precio y la demanda de madera se han contraído debido a la reducción en las exportaciones y el mercado doméstico.

#### **4.4.4 Impacto en las políticas y marcos regulatorios**

El proyecto impulsó la comprensión del entonces nuevo sistema de concesiones forestales y tuvo así una fortaleza en la aplicación de la nueva Ley Forestal. Pero en el documento de proyecto no se incluyeron actividades orientadas a informar con sus experiencias los procesos políticos y regulatorios. Como consecuencia, no se impactó realmente en esos procesos.

## **5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El proyecto jugó un papel importante en una época de introducción del sistema de concesiones forestales en el Perú en el marco de la nueva Ley Forestal. Su contribución se centró en la capacitación, organizando cursos en forma de módulos, a una diversidad de actores implicados directa o indirectamente en el MFS en general, y en la gestión de concesiones forestales en particular. Tomando en cuenta el contexto especial de una nueva ley que introdujo un sistema de concesiones forestales, este proyecto era oportuno y plenamente justificado.

El proyecto fue eficiente en la ejecución de sus actividades, tanto en los aspectos técnicos como financieros y de gestión, aunque duró 12 meses más que lo previsto. En un periodo de introducción del nuevo sistema de concesiones forestales, las capacitaciones que se organizaron permitieron a los concesionarios beneficiarios de familiarizarse con las normas del MFS y de cumplir con las exigencias de los reglamentos forestales en cuanto a la presentación de planes de manejo. Estas capacitaciones fueron apoyadas por programas de difusión radial dirigidos al público para explicar los nuevos procesos y corregir la imagen que se daba al aprovechamiento de madera por el sistema de concesiones forestales.

Como el proyecto no elaboró un SME y no ejecutó actividades de evaluación sistemática de sus resultados, no se tiene información detallada sobre los alcances e impactos de la capacitación a través de los diferentes módulos. El proyecto fue efectivo en diseminar conocimientos sobre el MFS en las zonas de Madre de Dios y Selva Central donde actuó. Para ello, un total de 12 módulos fueron elaborados y utilizados para apoyar los cursos. Sin embargo, la participación en los diferentes módulos fue muy desigual, lo que resultó de no haber diseñado el proyecto para que atiende de manera diferenciada a las necesidades de los beneficiarios.

El proyecto generó un cierto impacto en el cumplimiento de las exigencias de INRENA a los concesionarios de someter a aprobación los planes de manejo y planes operativos anuales (POAs). La satisfacción de los participantes fue generalizada, y los conocimientos adquiridos (sobre todo los prácticos), fueron muy útiles. Hubo un impacto positivo en cuanto a la mejora en la elaboración de planes de manejo de las concesiones.

Pese a la justificación del proyecto en relación a la implementación de la política y las normas forestales nacionales, no hubo medidas específicas tomadas para incorporar sus resultados en la política y legislación forestal y ambiental. Este aspecto no fue abordado en el diseño del proyecto, como tampoco lo fue en el documento de proyecto el tema de su sostenibilidad. Por ello, la situación general post-proyecto en la región de influencia del proyecto se considera dudosa sobre cómo se organizará en el futuro la transferencia de conocimientos en MFS y la gestión de las concesiones. . Las actividades de seguimiento para mejorar la adopción/aplicación de los resultados del proyecto no están organizadas. Si duda, éstas hacen falta para encontrar soluciones más integradas que puedan atender a los numerosos problemas que los concesionarios forestales tienen todavía para cumplir con las exigencias del MFS y lograr sus propios objetivos socio-económicos.

## **5.2 Recomendaciones**

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

- (a) Revisar los módulos de capacitación después de finalizado el proyecto, actualizar los materiales de enseñanza y adecuarlos con nuevas experiencias y conocimientos en MFS en la Amazonia, para posibilitar su uso continuo.
- (b) Replicar el proyecto en otras zonas que no fueron cubiertas, con base en las lecciones aprendidas del Proyecto PD 23/00 Rev. 4 (F).
- (c) En futuras iniciativas semejantes, ampliar la atención sobre temas de: diversificación de las especies aprovechadas, PFNM, manejo de la regeneración natural, planes de

negocio, aumento de valor agregado, acceso al mercado, control de costos, elaboración de POAs y transporte.

- (d) Las agencias de ejecución de proyectos deberían de utilizar más los indicadores para los informes de progreso, con particular atención al uso de los datos de un SME.
- (e) Organizar capacitaciones en elaboración y uso del SME para los jefes de proyectos de la OIMT.
- (f) Promover y apoyar alianzas entre grandes concesionarios y otros actores para continuar los programas de transferencia de conocimientos y de capacitación.

## **PARTE II. TEXTO PRINCIPAL**

### **1. INTRODUCCION**

El 13 de julio y del 17 al 23 de julio de 2009 se llevó a cabo una evaluación independiente del proyecto OIMT PD 23/00 Rev. 4 (F) “Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los Productores Madereros (Perú)”. La evaluación se enmarcó dentro de la práctica de la OIMT de realizar las evaluaciones ex-post grupales por temas. 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 de tanta importancia y agradecen también a los responsables de la Cámara Nacional Forestal por el tiempo que les dedicaron y la asistencia brindada. . De manera especial, los evaluadores agradecen al Ingeniero Forestal Walter Nalvarte, quien los acompañó y organizó de forma tan eficiente los encuentros con los socios y actores del proyecto en Tingo María, Puerto Maldonado y Tambopata.

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

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

El propósito de la evaluación es proporcionar un diagnóstico conciso que permita aclarar los alcances exitosos y los no exitosos, los factores de los éxitos y los fracasos, y la contribución del proyecto al Objetivo 2000 de la OIMT y al Plan OIMT de Yokohama, así como extraer lecciones aprendidas que puedan ser utilizadas para mejorar futuros proyectos similares.

#### **2.2 Alcance y enfoque de la evaluación según les TdR**

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 su 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, relativas 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 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 OIMT PD 23/00 Rev. 4 (F) fue integrada por el Dr. James K. Gasana de la Fundación Intercooperation (Suiza) y el Dr. César A. Sabogal del CIAT (coordinando el Programa Eco-Regional Amazónico de Investigación). 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.

### **2.4 Metodología**

El enfoque de la evaluación se articula en 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.

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 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. 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 de la CNF en Lima, y de miembros de grupos de involucrados y socios en Tingo María, Puerto Maldonado y Tambopata.

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

El proyecto fue ejecutado por la Cámara Nacional Forestal (CNF), en colaboración con el Instituto de Recursos Naturales (INRENA), desde octubre de 2003 por una duración de 42 meses, o sea, 12 meses más de lo previsto en el documento de proyecto. Como objetivo de desarrollo se planteó “contribuir al manejo ordenado de la producción sostenible de bienes consumibles y servicios ambientales provenientes de los bosques amazónicos del Perú”. El objetivo específico fue la “difusión de las técnicas de manejo forestal, que incluyen principios y directrices de la OIMT, contribuye a la promoción de la inversión privada en el sector forestal, con la aplicación de tecnologías limpias”. El documento de proyecto definió los siguientes dos resultados o productos:

Producto 1: Concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales conocen las directrices de la OIMT y las técnicas de manejo forestal sistematizadas por el proyecto y otras experiencias similares.

Producto 2: Concesionarios forestales y personas involucradas con el quehacer forestal, de Selva Central y Madre de Dios, están suficientemente informados acerca de las técnicas de manejo forestal y su sostenibilidad social, económica y ambiental.

Para realizar los productos, el documento de proyecto definió siete actividades para el producto 1 y 8 actividades para el producto 2.

Las regiones meta del proyecto fueron Madre de Dios y la Selva Central, ubicadas en la Amazonia peruana, en las zonas de selva baja y alta, respectivamente (véase el mapa). Madre de Dios tiene aproximadamente 900,000 ha de bosques localizados en el departamento del mismo nombre, provincia de Tambopata, mientras que la Selva Central cuenta con unas 500,000 ha de bosques localizados en el departamento de Junín, provincia de Satipo.

Los grupos que se beneficiaron del proyecto fueron:

- Concesionarios, socios, empresarios, ejecutivos y demás productores forestales.
- Profesionales, principalmente los que brindan asesoramiento a las empresas que cuentan con concesiones forestales en los aspectos relacionados con la elaboración y conducción de planes de manejo.
- Los profesionales de INRENA que intervienen en la aprobación de planes de manejo y en el control de la actividad forestal.

- Técnicos y operarios de las concesiones forestales.
- Estudiantes forestales.
- Comunicadores sociales, principalmente los periodistas locales.
- Autoridades locales, representantes de los gobiernos regionales y locales, del Ministerio de Agricultura, INRENA, Policía Nacional, etc.

## **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**

El proyecto nació de un vacío detectado en procesos de capacitación, que es la necesidad de trabajar con los concesionarios. Muchos de los concesionarios no conocían el campo y algunos eran analfabetos. Aunque el proyecto nació de un anteproyecto financiado por la OIMT y concluido en 1999, el documento de proyecto no presenta un análisis sistemático de los involucrados, sus necesidades y sus papeles potenciales en el proyecto. Se pretendió mejorar la capacidad de los concesionarios y la relación/comunicación con sus asesores, pero no se incluyó a los operadores o trabajadores de los concesionarios. Las comunidades nativas no participaron mucho en el proyecto. No hubo una consulta con los diferentes grupos de involucrados potenciales en el momento de su elaboración. El proyecto limitó sus acciones a Madre de Dios (provincias de Tahuamanú y Tambopata) y al Alto Huallaga, sin dar un raciocinio a esta selección. 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**

El proyecto no realizó ni un diagnóstico participativo ni un buen diseño previo. La lectura del título del proyecto “Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los Productores Madereros” deja entender que el problema central es que en las regiones de Madre de Dios y de la Selva Central los productores madereros no están practicando el MFS. La consecuencia que se lee en el documento de proyecto es que hay una depredación y una pérdida del potencial del recurso natural. Pero, en vez de hacer un análisis completo de las causas de este problema, el documento reduce el ámbito del problema de manejo a lo que parece ser una de sus causas, subrayando que “la mayoría de las personas dedicadas a la extracción forestal, en especial los concesionarios forestales, no han recibido ningún nivel de capacitación, se han formado en la práctica”. De allí se define un propósito del proyecto que no enfoca sobre los cambios necesarios en las prácticas de los productores madereros para lograr el MFS. En la formulación del objetivo específico, “*difusión de las técnicas de manejo forestal, que incluyen principios y directrices de la OIMT, contribuyen a la promoción de la inversión privada en el sector forestal, con la aplicación de tecnologías limpias*”, no se ha acordado un enfoque sobre la aplicación de los principios y las técnicas de MFS por los concesionarios e inversionistas forestales. Se definieron dos productos o resultados sin diferenciar los beneficiarios, que en realidad pueden ser considerados como un solo producto. La consecuencia fue un enfoque sobre las actividades de capacitación y difusión sin dar suficiente atención al aporte de asistencia técnica a los beneficiarios para que realicen los cambios que permitan lograr el MFS. Inicialmente el proyecto preveía la asistencia técnica, además

de trabajar en capacitación y la difusión. Sin embargo, se tuvo que eliminar ese componente a fin de reducir el presupuesto.

El otro aspecto débil del diseño del proyecto es la mala definición de los beneficiarios. Los documentos del proyecto describen un gran número de beneficiarios sin basarse en un análisis de los involucrados que hubiera permitido diferenciar bien el grupo meta y los otros grupos involucrados en base a las necesidades y papeles específicos de cada grupo. No se adoptaron estrategias específicas para cada grupo de beneficiarios, asumiéndose que las necesidades de capacitación y de uso de información no son las mismas para todos. La consecuencia es que la oferta del proyecto en materia de módulos de capacitación organizados fue la misma para los madereros que para profesores universitarios, autoridades de la administración forestal, alumnos forestales, etc. El gran número de grupos de beneficiarios no diferenciados en cuanto a la oferta del proyecto y la falta de estrategia específica por grupo vino a agravar la falta de enfoque del proyecto hacia un cambio claro en materia de manejo forestal.

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 al inicio no se realizó un análisis sistemático de los problemas.

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

El proyecto contó con un marco lógico y un plan de trabajo. En el marco lógico son definidos los elementos del proyecto, desde los objetivos a las actividades, los indicadores, los medios de verificación y los supuestos importantes. Sin embargo, los indicadores a nivel del objetivo de desarrollo, y muchos al nivel del objetivo específico, están definidos como indicadores de productos. La definición del objetivo específico no se basó sobre una lógica fuerte y no hay tampoco una relación lógica fuerte entre el objetivo de desarrollo, el objetivo específico y los productos. Asumiendo que el manejo forestal no sostenible es el problema central, hace falta una claridad de procesos para apoyar a los concesionarios a lograr los cambios necesarios en base al uso de los productos del proyecto. Se nota también que el proyecto no incluyó en sus actividades la elaboración e implementación de un sistema de seguimiento y evaluación.

#### **4.1.4 Cambios en el diseño del proyecto durante la ejecución**

En el transcurso de la ejecución del proyecto hubo una redefinición de su grupo meta: concesionarios, socios de empresas forestales, asesores y consultores forestales de la zona, y eventualmente estudiantes egresados y alumnos forestales. Los cambios no fueron basados en una reflexión profunda para llegar, por ejemplo, a ampliar el enfoque sobre la capacitación de concesionarios en el ámbito local para que puedan identificar, diseñar y ejecutar sus propios proyectos de inversión como fuera formulado en el objetivo específico, a fin de mejorar la productividad (infraestructura, transporte, acceso al mercado, control de costos, etc.).

### **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 consecución del manejo sostenible de los bosques de la Amazonia.

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

El equipo evaluador opina que las actividades del proyecto fueron coherentes con las políticas y estrategias forestales del Perú, particularmente en materia de manejo forestal sostenible e investigación. Esto fue confirmado por las autoridades entrevistadas a todos los niveles. Pero, tal como fue formulado, el objetivo específico de difusión de las técnicas de manejo forestal no hizo un enfoque necesario sobre los alcances a lograr para efectuar verdaderos cambios en el manejo de las concesiones forestales en el marco de la implementación de las políticas y estrategias nacionales.

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

Aunque el documento de proyecto no informa que hubo una expresión de necesidades de capacitación por diferentes grupos durante el diseño del proyecto, una buena parte de los entrevistados comentaron que los módulos de capacitación fueron provechosos. Por ejemplo, asesores forestales comentaron que los cursos fueron útiles para renovar y actualizar los conocimientos que tenían y les ayudaron para su trabajo como consultores para concesionarios forestales. Para concesionarios, los módulos fueron muy provechosos. También provechoso fue la visita a una empresa en el Estado de Acre, Brasil, pues pudieron observar sobre las operaciones de campo y discutir el manejo que se estaba implementando.

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

#### **4.3.1 Ejecución del proyecto**

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

En general, faltó una coordinación inter-institucional para hacer sinergias. Aunque en Madre de Dios la Alianza CNF - ACCA – ProNaturaleza para la difusión de programas radiales funcionó bien, no hubo coordinación con WWF, que asesoró a concesionarios en la zona. El papel de la agencia colaboradora (INRENA), aparte de ciertas facilitaciones en la participación de funcionarios en capacitaciones y otros eventos, no fue claro.

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

La conformación del Comité Directivo y de un Consejo Técnico Consultivo Nacional fue una buena idea, pues ayudó en la ejecución del proyecto. El Comité Técnico Consultivo Nacional involucró a instituciones que tienen acciones de capacitación en manejo forestal. Este Comité hizo las recomendaciones siguientes:

- Revisión permanente del contenido de los módulos de capacitación
- Incluir capacitación en temas de tecnologías intermedias, gestión empresarial, mercados, inversiones, financiamiento.
- Desarrollo de acciones de monitoreo del proyecto.

- Recopilación de información de otras instituciones o proyectos para ayudar a elaborar un plan de capacitación de alcance nacional.
- Realización del monitoreo de la capacitación y análisis de la calidad de la misma en términos de los cambios producidos.

La colaboración con otras instituciones fue variable. En Madre de Dios, hubo una alianza CNF - ACCA – ProNaturaleza para la difusión de programas radiales. Se tuvieron buenas relaciones con Fondebosque, pero al proyecto le fue mal con WWF.

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

El proyecto utilizó sus recursos para ejecutar las actividades previstas y lo hizo de manera muy eficiente. Sin embargo, faltó un SME para dar mayor información sobre el grado de eficiencia del proyecto. Al respecto, por ejemplo, no hubo evaluación de los impactos de programas radiales.

#### **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. Esta eficacia no puede ser medida adecuadamente por falta de una información suministrada por un SME que el proyecto no tuvo. Esto es particularmente el caso 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: Concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales conocen las directrices de la OIMT y las técnicas de manejo forestal sistematizadas por el proyecto y otras experiencias similares.**

***Indicador 1: 50 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales, en Selva Central han participado en 4 cursos/taller sobre técnicas de manejo forestal.***

Un total de 34 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales, participaron en cursos/talleres sobre técnicas de manejo forestal. También se capacitaron 93 personas entre concesionarios, ejecutivos, profesionales, técnicos, operadores y trabajadores de la actividad forestal, sobre principios y directrices de manejo forestal con aplicación de los C&I de la OIMT.

***Indicador 2: 50 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales en Madre de Dios han participado en 4 cursos/taller sobre técnicas del manejo forestal.***

Un total de 59 personas, entre concesionarios forestales, empresarios, profesionales y técnicos forestales, participaron en cursos/talleres sobre técnicas de manejo forestal. También se capacitaron 43 personas entre concesionarios, ejecutivos, profesionales,

técnicos, operadores y trabajadores de la actividad forestal, sobre principios y directrices de manejo forestal con aplicación de los C&I de la OIMT.

***Indicador 3: 12 módulos validados y aplicándose en la capacitación de concesionarios forestales y otros actores de la actividad, al final del primer año.***

Los siguientes 12 módulos de capacitación fueron realizados como previsto:

- Módulo 1. Normas legales y directrices sobre manejo forestal en el Perú
- Módulo 2. Criterios e indicadores de la OIMT para la determinación de la sostenibilidad del manejo en concesiones forestales
- Módulo 3. Identificación de especies forestal de interés comercial
- Módulo 4. Evaluación de bosques: estática y dinámica
- Módulo 5. Silvicultura de bosques húmedos tropicales
- Módulo 6. Técnicas de manejo forestal
- Módulo 7. Extracción forestal de impacto reducido
- Módulo 8. Técnicas de uso y mantenimiento de equipos y maquinarias forestales
- Módulo 9. Aprovechamiento de productos forestales no maderables
- Módulo 10. Aspectos sociales del manejo forestal
- Módulo 11. Análisis económico-financiero del manejo forestal
- Módulo 12. Mercado y comercialización de productos forestales

Los entrevistados fueron unánimes en calificar que los cursos y talleres fueron muy buenos. Por ejemplo, los docentes universitarios en Madre de Dios hicieron resaltar la utilidad de los cursos modulares recibidos y el que se haya tenido una mezcla de concesionarios, asesores forestales, docentes universitarios y funcionarios de gobierno. El intercambio entre participantes fue muy enriquecedor. Un tema innovador fue el de resolución de conflictos. Según ellos, faltó incidir en módulos sobre identificación dendrológica de especies, cadenas productivas y manejo de la regeneración natural. Ellos opinan que se deben buscar alianzas entre concesionarios, universidades y la CNF, porque falta experiencia práctica en las instituciones de la región. De ahí la necesidad de que los cursos amplíen más la parte práctica. Los docentes también confirmaron que las publicaciones del proyecto se vienen usando en los cursos que se dictan en la UNAS y que varios de los participantes en los cursos son ahora líderes en sus actividades o círculos de actuación.

El proyecto no incluyó un módulo de gestión empresarial. El argumento para ello es que en la época de su diseño, Fondebosque tenía entre sus actividades el desarrollo de planes de negocio.

El Proyecto utilizó los módulos en la capacitación de una gran diversidad de actores. Los resultados de la participación en los diferentes módulos en Madre de Dios y Selva Central son presentados en el Cuadro “Estadísticas de participación en los módulos”. Los resultados de la participación en los diferentes módulos aparecen muy desiguales, lo que cuestiona la eficiencia global de las capacitaciones basadas en módulos. Esta participación desigual se puede explicar por el hecho que el diseño del proyecto no contempló una diferenciación de necesidades de capacitación de los diferentes grupos socio-profesionales de beneficiadores. Al final de cada curso se entregó un certificado de participación. Otra forma de motivar la participación fue con las visitas de

intercambio. El proyecto organizó para algunos participantes una visita de estudio al Estado de Acre, Brasil, para una sensibilización sobre la certificación del manejo forestal.

<b>Estadísticas de participación en los módulos</b>		
<b>Número de módulos</b>	<b>Número de participantes para ese número de módulos</b>	
	<b>Madre de Dios</b>	<b>Selva Central</b>
1	225	90
2	83	65
3	34	21
4	22	11
5	16	8
6	12	4
7	7	4
8	5	8
9	2	6
10	-	2
11	1	4
12	1	1
<b>TOTAL</b>	<b>408</b>	<b>224</b>

**Producto 2:** Concesionarios forestales y personas involucradas con el quehacer forestal de Selva Central y Madre de Dios están suficientemente informados acerca de las técnicas de manejo forestal y su sostenibilidad social, económica y ambiental.

**Indicador 1:** *8 eventos de difusión realizados en Selva Central con participación de autoridades, líderes, gremios, comunidades nativas, productores y comunidad educativa durante la vida del proyecto.*

El proyecto organizó 4 campañas de difusión y 12 eventos en Selva Central. Los eventos fueron organizados por temas.

**Indicador 2:** *8 eventos de difusión realizados en Madre de Dios con participación de autoridades, líderes, gremios, comunidades nativas, productores y comunidad educativa durante la vida del proyecto.*

El proyecto organizó 6 campañas de difusión y 15 eventos en Madre de Dios. Además, se organizaron 7 eventos adicionales en Lima. Los concesionarios entrevistados en Tambopata comentaron que se debe apoyar un proyecto de difusión en la región de Madre de Dios, porque hace falta una mayor sensibilización sobre lo que es el manejo forestal y lo que hacen los concesionarios.

**Indicador 3:** *5 campañas de difusión del manejo forestal con aplicación de técnicas de extracción de impacto reducido y de los principios y criterios de la OIMT, utilizando material impreso y los medios de comunicación locales en Selva Central, durante la vida del proyecto.*

Hubo 4 campañas de difusión en Selva Central empleando medios como radio y televisión, sobre temas como MFS y extracción forestal de impacto reducido (EIR).

**Indicador 4: 5 campañas de difusión del manejo forestal con aplicación de técnicas de extracción de impacto reducido y de los principios y criterios de la OIMT, utilizando material impreso y los medios de comunicación locales en Madre de Dios, durante la vida del proyecto.**

Hubo 6 campañas de difusión en Madre de Dios empleando medios como radio y televisión, sobre temas como MFS y EIR.

**Objetivo específico: Difusión de las técnicas de manejo forestal, que incluyen principios y directrices de la OIMT, contribuye a la promoción de la inversión privada en el sector forestal, con la aplicación de tecnologías limpias.**

Desde el punto de vista de la lógica del proyecto, el objetivo específico indica el propósito del mismo. Sin embargo, en este caso los productos no son siempre compatibles con el objetivo específico. Por ejemplo el proyecto no realizó actividades de promoción de la inversión privada en el sector forestal, tal como puede ser entendido de la formulación del objetivo específico. La situación en cuanto a la definición de los indicadores correspondientes a este objetivo fue aún menos satisfactoria. Los indicadores definidos son más de proceso y no indican alcances en cuanto a los verdaderos cambios en materia de desarrollo. No hay, por ejemplo, un indicador relativo a la promoción de la inversión privada en el sector forestal que se podría considerar como un cambio deseable. Por lo tanto, la conclusión general es que el cumplimiento con el objetivo específico fue insatisfactorio por el problema de definición. Sin embargo, a continuación los evaluadores analizan el desempeño del proyecto según los indicadores descritos en el marco lógico.

**Indicador 1: 10 concesionarios en Madre de Dios han participado en los procesos de transferencia de conocimientos sobre los principios y criterios de la OIMT y los están aplicando en sus respectivas concesiones al final del proyecto.**

Lo que aparece en el marco lógico del proyecto, de contar con 10 concesionarios aplicando el MFS, fue un error, pues eso correspondía a la versión original de la propuesta del proyecto, cuando tenían el componente de asistencia técnica.

Los concesionarios entrevistados en Tambopata comentaron que todos o la mayoría no tenían mayor experiencia en los trabajos de manejo y que los módulos les ayudaron en la elaboración de sus POAs, en conocer cómo cubicar la madera y en su capacidad para controlar/supervisar a su personal de campo. Sin embargo, estos concesionarios dicen que se necesitaría mayor capacitación en mercados, costeo de las operaciones (incluso con ayuda de un *software*), manejo de la regeneración natural y manejo de productos no madereros. En cuanto a necesidades no cubiertas, algunos mencionaron que se debería dar mayor atención a la parte ambiental. Se subrayó también la capacitación en comercialización, identificación de especies y diversificación en el uso de especies. Al respecto, se comentó que en la zona se está aprovechando la resina de la catahua (*Hura crepitans*) para usarla en la fabricación de herbicidas, pero que no se conoce cómo es su manejo.

Acerca del tema de diversificación del uso de especies y de valoración de los PFMNs, hubo muchas discusiones con los entrevistados de Tambopata sobre la castaña. Los castañeros de la región han sido absorbidos por unas pocas empresas grandes que les compran su cosecha. Estas pagan a los castañeros por debajo de los costos de producción y les hacen todos los trámites. El precio de la castaña está actualmente muy bajo. Esto hace que haya una mayor presión hacia el bosque. Una causa de esta situación es la falta de crédito promocional para que los castañeros se capitalicen, por lo que quedaron muy dependientes de las grandes empresas. Los entrevistados subrayaron la falta de una mayor concientización sobre las bondades de la castaña y que se la debe promocionar para abrir mercados a nivel nacional, por ejemplo, con la difusión de recetas, la organización de ferias, etc. A través de una ordenanza se ha conformado una mesa de trabajo que agrupa a diversas representaciones de los concesionarios de la madera y de productos no madereros, y el gobierno. Se están definiendo propuestas para atender la problemática que se tiene; por ejemplo, para declarar a la castaña como producto bandera de la región, proyectos de publicidad de la castaña, un proyecto de secado de la madera, etc.

Respecto a la apreciación positiva de los conocimientos nuevos, el Administrador Técnico de la DGFFS en la zona comentó que el proceso de las concesiones fue muy acelerado y no se preparó a la gente. Ahora, con el apoyo aportado por CNF con los cursos, la gente tiene otra visión y ya planifican el manejo en sus bosques.

***Indicador 2: 10 concesionarios en Selva Central han participado en los procesos de transferencia de conocimientos sobre los principios y criterios de la OIMT y los están aplicando en sus respectivas concesiones al final del proyecto***

Como ya fue mencionado, lo que aparece en el marco lógico del proyecto, de contar con 10 concesionarios aplicando el MFS, fue un error, pues eso correspondía a la versión original de la propuesta del proyecto, cuando tenían el componente de asistencia técnica.

***Indicador 3: 12 concesionarios forestales contratan servicios de profesionales forestales para elaborar y conducir planes de manejo forestal al final del primer año.***

El proyecto no hizo seguimiento de este indicador.

***Indicador 4: 20 concesionarios cuentan dentro de sus empresas con profesionales capacitados en técnicas de manejo forestal sostenible y conocen los principios y criterios de la OIMT al final del proyecto.***

Este indicador no precisa de categorías de tamaño de empresas. Un número importante de las áreas concesionadas, sobretodo en Selva Central, son muy pequeñas (entre 5.000 a 6.000 ha en promedio), con una área anual de corta de 250 ha por concesión, lo que representa unos 1.000 m<sup>3</sup> o 17.000 a 18.000 pies tablares (p.t.) en promedio por concesión. Ese volumen de extracción no es rentable, pues se necesita como mínimo 150.000 p.t. para hacer rentable la operación de una sierra de cinta. En ese sentido, era importante para el proyecto el haber tenido una idea sobre las condiciones económicas que permitirían a los concesionarios de emplear profesionales forestales.

**Indicador 5: 2500 actores sociales de la actividad forestal de Selva Central y Madre de Dios están directamente informados de la temática del manejo forestal con técnicas de extracción de impacto reducido y de los principios y directrices de la OIMT.**

No hay información respecto a este indicador, porque el proyecto no hizo un seguimiento correspondiente.

#### **4.3.3 Realización de los supuestos importantes y manejo de riesgos**

Los supuestos indican los factores externos que la gerencia del proyecto debe anticipar, tratar de influir, y/o encarar con adecuados planes de emergencia. Por ejemplo, si un supuesto importante para el éxito del proyecto es que “El Ministerio establecerá normas claras para el acceso a las áreas productivas”, se supone que el Ministerio cumplirá con su compromiso de adoptar e implementar las normas en una fecha determinada. El gerente del proyecto debe vigilar constantemente la marcha de eventos e indicar al Ministerio y a la OIMT que las demoras pueden frustrar el logro del objetivo específico.

La evaluación correcta del cumplimiento de los supuestos resulta difícil, no sólo porque los informes del proyecto no indican que hubo un seguimiento por el mismo, sino también que su definición no fue adecuada. Por lo general, la formulación de los supuestos fue impersonal y no determinó precisamente dónde se ubica la responsabilidad externa para un acontecimiento o una toma de decisión concreta para que los productos del proyecto sean utilizados para lograr el objetivo específico y que los impactos sean sostenibles. De los que se relacionan con la responsabilidad y el compromiso político del Estado, se pueden mencionar los siguientes del marco lógico:

A nivel del objetivo de desarrollo:

- La ocupación de la tierra se hace de manera ordenada y legalmente respetando la propiedad.
- Las políticas forestales del Estado se mantienen.

A nivel del objetivo específico:

- Las decisiones políticas y la legislación favorecen las actividades forestales.
- Las normas para el acceso a las áreas productivas están claramente establecidas.

A nivel de productos:

- Se continúa la implementación de la nueva Ley Forestal;
- Las decisiones políticas y la legislación favorecen las actividades forestales.

En las reuniones con los diferentes actores en Tingo María y Puerto Maldonado, quedó una impresión general que la mayoría de estos supuestos no fueron cumplidos. Los concesionarios entrevistados en Madre de Dios dijeron que el Estado no ha cumplido en dar ventajas que, según contrato, ellos iban a recibir, tales como la reducción en el pago de los derechos de aprovechamiento por la inclusión en las concesiones de áreas de protección o donde no pueden extraer. Los bosques permanentes concesionados se encuentran en parte en condiciones topográficas difíciles. Dicen también que existe un problema serio de invasiones por agricultores coccaleros, y que INRENA no está haciendo nada para sacarlos y más bien alega que es responsabilidad del

concesionario el hacerlo. Hay también el problema de la demora que tienen para que la Administración Técnica del INRENA les apruebe los planes (un año para el PGMF y hasta 4 meses para el POA).

En Tingo María, los concesionarios comentaron mucho sobre el problema de las condiciones marco de la aplicación de la política y la legislación forestal. Ellos dijeron que las leyes son confusas y tienen vacíos, que existen demasiadas normas de segunda categoría que no se ajustan a la realidad y son aplicadas por gente que no tiene conocimiento, y que no hay flexibilidad en la aplicación. Algunos opinan que a OSINFOR sólo le interesa hacer control sobre los concesionarios, mientras que los que actúan ilegalmente no son controlados. Muchos de estos concesionarios son los que piensan que el Estado no tiene presencia ni le interesa, afirmando así que mucha madera proviene de actividades de ilegales y que hay exportadores de madera que no son concesionarios, pero que negocian con madera ilegal. De allí concluyeron que el comercio de madera ilegal en Tingo María es alarmante y que incluso le vende a la administración pública.

En el análisis de los evaluadores, y sin restar la validez a los comentarios de los concesionarios, se opina que lo se refiere a la aplicación de la Ley Forestal, en general viene cumpliéndose. El problema que existe en las administraciones descentralizadas es una alta movilidad de funcionarios que se capacitan, por lo que la capacitación es una necesidad continua. Para avanzar en esto hay necesariamente que fortalecer la capacidad de los gobiernos regionales.

Como elementos que salieron de comentarios de concesionarios y que no fueron considerados en los supuestos importantes del proyecto se puede mencionar:

- Reforma de las normas y la institucionalidad forestal
- Combate determinado a la tala ilegal
- Apoyo a la comercialización de productos forestales de las concesiones.

## 4.4 Impactos

### 4.4.1 Impactos según los indicadores

La propuesta del proyecto define los indicadores para el objetivo de desarrollo “Contribuir al ordenamiento de la producción de bienes consumibles y servicios ambientales provenientes de los bosques amazónicos del Perú” como sigue:

**Indicador 1: 6 empresas con bosques en proceso de manejo forestal al final del primer año.**

**Indicador 2: 6 empresas con bosques manejados sosteniblemente y cumpliendo los principios y directrices de la OIMT y la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 al final del segundo año.**

**Indicador 3: 4 empresas con bosques en proceso de manejo forestal al final del segundo año.**

**Indicador 4: 10 empresas con bosques manejados sosteniblemente y cumpliendo los principios y directrices de la OIMT y la Ley Forestal y de Fauna Silvestre N° 27308 al término del proyecto.**

Todos estos indicadores están definidos como para medir el desempeño en la realización de los productos durante la vida del proyecto y no son adecuados para medir los impactos post-proyecto. Los evaluadores basaron las siguientes observaciones sobre los impactos en los comentarios de las personas entrevistadas.

#### **4.4.2 Impacto en la situación de las comunidades indígenas**

El proyecto no incluyó a las comunidades indígenas en la lista de sus involucrados y no hubo ninguna actividad específicamente diseñada para ellas. Como vínculo indirecto a la economía de las concesiones, los evaluadores aprendieron de los concesionarios entrevistados en Tingo María que tienen que pagar cuotas a las comunidades mestizas vecinas por la madera extraída de sus concesiones, pues sin ese pago no tendrían protección contra invasores.

#### **4.4.3 Impacto en el manejo forestal sostenible**

El proyecto ha generado un cierto impacto en el cumplimiento de las exigencias de INRENA a los concesionarios de someter a aprobación los planes de manejo y las POAs. Como resultado de la capacitación, los expedientes son menos observables. Los concesionarios aumentaron su confianza en lo que hacen y estaban más tranquilos sabiendo que no estaban trabajando ilegalmente. Pero necesitaban más prácticas en campo (cursos en campo que ya incluyan la parte teórica). Los concesionarios entrevistados dicen que actualmente necesitarían ayuda para la reformulación de los planes de manejo forestal para el segundo quinquenio. Además, como el personal en general cambia mucho, debe haber capacitación de forma continua.

La certificación es un buen indicador del avance que se ha tenido con respecto al manejo forestal. El proyecto contribuyó a la certificación de algunas concesiones, al sumarse a los esfuerzos de otras instituciones (como WWF, CESVI, etc.), pero el alcance de esta contribución fue limitado.

Existen todavía factores que desincentivan la adopción adecuada de conocimientos nuevos para el MFS y que exigen soluciones dentro del marco de políticas y estrategias nacionales. Según comentaron los concesionarios, estos incluyen los siguientes:

- Costo relativamente alto de la certificación;
- Depresión de precios de la madera en los mercados;
- Problemas sociales (invasión de concesiones por productores de coca);
- Aprobación tardía de planes de manejo y POAs;
- Demasiadas normas a respetar, algunas sin una sólida base (por ejemplo, de resultados de la investigación) y fuera de contexto real;
- Pagos no flexibles de derechos de aprovechamiento (pago por área);
- Limitada presencia del Estado en el bosque;
- Dificultad de conseguir financiamiento de los bancos, porque la venta se ha reducido;
- Presencia latente de la subversión en ciertas zonas;
- Insuficiente apoyo del Estado para lograr la transformación primaria;
- Continuación del comercio ilegal de la madera, creando una competencia desleal contra la madera legal;
- Falta de actualización del material de capacitación;

- Falta de otra fuente de asesoramiento después que se terminó el Proyecto;
- Falta la evaluación de lo que se ha logrado;
- En ciertas zonas hay depredación por la actividad minera por falta de entendimiento entre los órganos públicos para el ordenamiento territorial;
- Falta de promoción de otros productos forestales (ej. castaña) para aumentar la rentabilidad económica del manejo forestal.

#### **4.4.4 Impacto en el acceso al mercado**

Algunos concesionarios comentaron que la capacitación recibida del proyecto mejoró su acceso al mercado. Sin embargo, por lo general resulta difícil evaluar el impacto del proyecto en cuanto al acceso al mercado, no solo porque el proyecto no cuenta con información al respecto, sino también porque hay varios factores externos que influyen; por ejemplo, el precio y la demanda de madera se han contraído debido a la reducción en las exportaciones y el mercado doméstico.

#### **4.4.4 Impacto en las políticas y marcos regulatorios**

El proyecto impulsó la comprensión del entonces nuevo sistema de concesiones forestales y tuvo así una fortaleza en la aplicación de la nueva Ley Forestal. Pero en el documento de proyecto no se incluyeron actividades orientadas a informar con sus experiencias los procesos políticos y regulatorios. Como consecuencia, no se impactó realmente en esos procesos.

### **4.5 Sostenibilidad**

La sostenibilidad del proyecto no ha sido adecuadamente conceptualizada en el documento de la propuesta. Si lo hubiera sido, se tenía evidentemente que plantear el problema del vínculo institucional de la función clave de promoción y transferencia de conocimientos para el MFS en general, y la gestión de concesiones forestales en particular. También se tendría que haber planteado el problema relacionado de fortalecimiento institucional de agencias públicas involucradas y fortalecimiento de estructuras de grupos socio-profesionales de beneficiados. Al respecto, el proyecto y la agencia colaboradora (INRENA) no aprovecharon esta oportunidad para innovar.

El proyecto tuvo éxito como iniciativa piloto en aportar las primeras respuestas a una multitud de problemas de manejo de las concesiones forestales. Pero la falla estuvo en pensar que en 30 meses de duración del proyecto se iban a poder solucionar estos problemas. La falla aún más importante fue la falta de un sistema de monitoreo de resultados para retroalimentar los decisores y los actores y afinar la visión a mediano y largo plazo.

Para la sostenibilidad del proyecto existen todavía factores que impiden o frenan el avance hacia el MFS. En ese sentido, los actores entrevistados mencionaron:

- Ordenamiento territorial: no hay acuerdo entre el Ministerio de Energía y Minas y el INRENA respecto a las concesiones para explotación de petróleo, gas y minerales
- Precios internacionales para los productos están en baja, lo que viene paralizando a las empresas
- Competencia desleal de madera sin documentación o ilegal

- Informalidad en el sector
- Escasa capacidad del Estado para hacer cumplir la ley (por pocos recursos, personal mal pagado, etc.)

Todos estos problemas podían justificar que se planifique una segunda fase de consolidación de los resultados del proyecto, basándose en las lecciones de la primera fase e incluyendo un plan de medidas de sostenibilidad post-proyecto.

## 4.6 Experiencias adquiridas

### 4.6.1 Buenas prácticas

Las campañas de difusión impulsadas por el proyecto ayudaron a llevar mensajes diferentes a las campañas de desinformación contra los madereros que se tenían anteriormente. Las emisiones por radio ayudaron a cambiar esto, mejorando la imagen del sistema de concesiones forestales. En Madre de Dios, la Alianza CNF - ACCA – ProNaturaleza para la difusión de esos programas radiales contribuyó al éxito de las emisiones. Los intercambios multidisciplinarios entre diferentes grupos socio-profesionales en torno de los cursos de capacitación resultaron muy útiles.

### 4.6.2 Lecciones aprendidas

Como resultado de esta evaluación, las lecciones aprendidas son las siguientes:

El proyecto operó en base a una planificación sin un fuerte raciocinio en cuanto a la definición de sus objetivos y la determinación de los resultados a lograr. La consecuencia fue un desempeño al nivel de actividades sin suficiente atención a impactos y sostenibilidad. No hubo actividades de monitoreo y de esa manera no se pudo conocer cuál fue el impacto de las capacitaciones ni de los programas radiales.

*Lección 1: El marco lógico debe ser de la calidad y precisión que permiten organizar un sistema de seguimiento y contribuir a monitorear el cumplimiento de los supuestos y controlar los factores de riesgo potencial en la ejecución de proyectos.*

*Lección 2: La capacidad de un proyecto de adecuarse al marco político y normativo del país donde opera y de contribuir también a procesos de cambio político es clave, porque es este marco político y normativo que hace sostenibles los alcances e impactos. De allí que los supuestos en el marco lógico del proyecto juegan un papel importante, tanto en la planificación como en la ejecución. Se debe especificar claramente la obligación complementaria del Estado y de otros actores importantes para que el proyecto pueda cumplir con sus objetivos y lograr resultados sostenibles.*

*Lección 3: Es clave definir los grupos meta o involucrados primarios para diseñar mejor las actividades de desarrollo y poder medir los cambios ocurridos como resultado de la intervención del proyecto.*

*Lección 4: Un proyecto de este tamaño y complejidad necesita tener un SME, no sólo para permitir el seguimiento de actividades y la medición de los resultados, sino también*

*para retroalimentar a los decisores y otros actores y afinar la visión a mediano y largo plazo.*

Las concesiones son de diversas categorías de tamaños y los concesionarios trabajan en condiciones económicas y territoriales muy variadas. En materia de certificación, por ejemplo, algunos tienen costos del manejo forestal y la certificación muy altos. Otros están muy desmotivados, incluso uno que ya está certificado. Sólo un enfoque de aportar un apoyo integrado puede tener impactos más duraderos. En cuanto al acceso al mercado, algunas concesiones tienen problemas de distancia y necesitan invertir en apertura de caminos. De otro lado, el precio y la demanda de madera se han contraído (por reducción en las exportaciones y el mercado doméstico). Con esto se aprecia en general la necesidad de dar mayor valor agregado a la producción, pues de otra forma no hay rentabilidad en la extracción forestal

*Lección 5: Durante la identificación de un proyecto de este tipo, un censo de las necesidades de los grupos beneficiarios puede permitir incluir capacitación en temas de tecnologías intermedias, gestión empresarial, mercados, inversiones, financiamiento tal como fue recomendado por el Comité Consultivo del Proyecto.*

*Lección 6: El diseño del proyecto para capacitar grupos diversos debe contemplar una diferenciación en la atención a las necesidades de los grupos de beneficiados.*

*Lección 7: Se deben implementar estrategias integradas para lograr el MFS, no sólo con transferencia de conocimientos, sino también con asistencia técnica según el contexto de operación de las concesiones forestales.*

*Lección 8: Para promover el acceso al mercado, sobre todo a pequeños y medianos concesionarios, es clave fortalecer la capacidad de gestión empresarial orientada a la elaboración de planes de negocios, el control de costos y el uso de información de mercados nacionales y externos.*

*Lección 9: Innovaciones institucionales y el fortalecimiento organizativo de concesionarios forestales pueden ser un pilar importante en su evolución empresarial y para el acceso al mercado, y deberían ser parte de un programa de capacitación.*

En la Amazonia Peruana existen experiencias de más de 25 años en investigación y manejo forestal a escala piloto o demostrativa. Se pudo haber aprovechado estas experiencias para enfatizar primero los planes de manejo y planes de negocio, y de ahí ver qué módulos serían necesarios para que los concesionarios apliquen exitosamente el MFS.

*Lección 11: Es clave la sistematización de experiencias de proyectos anteriores para utilizarlas en la transferencia de conocimientos.*

*Lección 12: La interacción de este tipo de proyecto con otros proyectos o iniciativas similares o complementarias es importante.*

En el diseño del proyecto no se hizo una reflexión sobre cuáles iban a ser las fundaciones para las sostenibilidad de sus resultados. Una de estas podría haber sido el fortalecimiento de una institución o de varias instituciones para que continúen haciendo

la capacitación y la transferencia de conocimientos. Pero este fortalecimiento no fue previsto y la agencia colabora (INRENA) no llenó este vacío, de modo que ahora la CNF desarrolla cursos con base en la demanda. Los concesionarios piensan que se necesita institucionalizar la oferta de capacitación. Otra posible fundación puede consistir en innovaciones institucionales que permitan a los concesionarios de organizarse en estructuras para sus propios servicios. El fortalecimiento organizativo, como pilar fundamental para la evolución empresarial de pequeños o medianos operadores económicos, no fue objeto de capacitación como uno de los módulos.

*Lección 13: La sostenibilidad de los resultados de proyectos de transferencia de conocimientos se logra estableciendo vínculos seguros en el sistema institucional. Estos vínculos y las correspondientes innovaciones institucionales deben ser incluidos en el diseño del proyecto.*

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

El proyecto jugó un papel importante en una época de introducción del sistema de concesiones forestales en el Perú en el marco de la nueva Ley Forestal. Su contribución se centró en la capacitación, organizando cursos en forma de módulos, a una diversidad de actores implicados directa o indirectamente en el MFS en general, y en la gestión de concesiones forestales en particular. Tomando en cuenta el contexto especial de una nueva ley que introdujo un sistema de concesiones forestales, este proyecto fue oportuno y plenamente justificado.

El proyecto fue eficiente en la ejecución de sus actividades tanto en los aspectos técnicos como financieros y de gestión, aunque duró 12 meses más que lo previsto. En un periodo de introducción del nuevo sistema de concesiones forestales, las capacitaciones que se organizaron permitieron a los concesionarios beneficiarios de familiarizarse con las normas del MFS y de cumplir con las exigencias de los reglamentos forestales en cuanto a la presentación de planes de manejo. Estas capacitaciones fueron apoyadas por programas de difusión radial dirigidos al público para explicar los nuevos procesos y corregir la imagen que se daba al aprovechamiento de madera por el sistema de concesiones forestales.

Como el proyecto no elaboró un SME y no ejecutó actividades de evaluación sistemática de sus resultados, no se tiene información detallada sobre los alcances e impactos de la capacitación a través de los diferentes módulos. El proyecto fue efectivo en diseminar conocimientos sobre el MFS en las zonas de Madre de Dios y Selva Central donde actuó. Para ello, un total de 12 módulos fueron elaborados y utilizados para apoyar los cursos. Sin embargo, la participación en los diferentes módulos fue muy desigual, lo que resultó de no haber diseñado el proyecto para que atiende de manera diferenciada a las necesidades de los beneficiarios.

El proyecto generó un cierto impacto en el cumplimiento de las exigencias de INRENA a los concesionarios de someter a aprobación los planes de manejo y las POAs. La satisfacción de los participantes fue generalizada, y los conocimientos adquiridos, sobre todo los prácticos, fueron muy útiles. Hubo un impacto positivo en cuanto a la mejora en la elaboración de planes de manejo de las concesiones.

Pese a la justificación del proyecto en relación a la implementación de la política y las normas forestales nacionales, no hubo medidas específicas tomadas para incorporar sus resultados en la política y legislación forestal y ambiental. Este aspecto no fue abordado en el diseño del proyecto, como tampoco lo fue en el documento de proyecto el tema de su sostenibilidad. Por ello, la situación general post-proyecto en la región de influencia se considera dudosa sobre cómo se organizará la transferencia de conocimientos en MFS y la gestión de las concesiones. Las actividades de seguimiento para mejorar la adopción/aplicación de los resultados del proyecto no están organizadas. Sin duda, éstas hacen falta para encontrar soluciones más integradas que puedan atender a los numerosos problemas que los concesionarios forestales tienen todavía para cumplir con las exigencias del MFS y lograr sus propios objetivos socio-económicos.

## **5.2 Recomendaciones**

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

- (g) Revisar los módulos de capacitación después de finalizado el proyecto, actualizar los materiales de enseñanza y adecuarlos con nuevas experiencias y conocimientos en MFS en la Amazonia para su uso continuo.
- (h) Replicar el proyecto en otras zonas que no fueron cubiertas, con base en las lecciones aprendidas del Proyecto PD 23/00 Rev. 4 (F).
- (i) En futuras iniciativas semejantes, ampliar la atención sobre temas de: diversificación de las especies aprovechadas, PFSM, manejo de la regeneración natural, planes de negocio, aumento de valor agregado, acceso al mercado, control de costos, elaboración de POAs y transporte.
- (j) Las agencias de ejecución de proyectos deberían de utilizar más los indicadores y para los informes de progreso, con particular atención al uso de los datos de un SME.
- (k) Organizar capacitaciones en elaboración y uso del SME para los jefes de proyectos de la OIMT;
- (l) Promover y apoyar alianzas entre grandes concesionarios y otros actores para continuar los programas de transferencia de conocimientos y de capacitación.

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

1. Documento de Proyecto “Promoción y Transferencia de Conocimientos sobre Modelos de Manejo Forestal Sostenible a los Productores Madereros (Perú)”
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 del Proyecto.
5. Informes de progreso.
6. Diversas presentaciones de Powerpoints sobre el Proyecto.

## **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 e Isac Ocampo.

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 Rafael 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.