



**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**  
**Escuela Técnica Superior de Ingenieros**  
**Agrónomos y de Montes**

**Tesis Doctoral**

**APROXIMACIÓN A LOS PROYECTOS DE DESARROLLO FORESTAL  
DESDE EL DIÁLOGO ENTRE LOS SISTEMAS DE CONOCIMIENTO Y LOS  
INTERESES INVOLUCRADOS:**



**Los pequeños productores forestales en la Chiquitania (Bolivia)**

**JORGE ANTONIO TÉLLEZ CARRASCO**

**Junio 2008**

**Córdoba – España**

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

**Escuela Técnica Superior de Ingenieros**

**Agrónomos y de Montes**

**Tesis Doctoral**

**APROXIMACIÓN A LOS PROYECTOS DE  
DESARROLLO FORESTAL DESDE EL DIÁLOGO  
ENTRE LOS SISTEMAS DE CONOCIMIENTO Y  
LOS INTERESES INVOLUCRADOS:**

**Los pequeños productores forestales en la Chiquitania  
(Bolivia)**

Tesis Doctoral presentada por Jorge Antonio Téllez Carrasco, para optar al grado de Doctor por la Universidad de Córdoba, bajo la dirección del Dr. Rafael M. Navarro Cerrillo profesor del Departamento de Ingeniería Forestal de la Universidad de Córdoba y el Dr. Jacques M. Chevalier profesor del Departamento de Sociología y Antropología de la Universidad de Carleton.

El Doctorando:

**Jorge Antonio Téllez Carrasco**

Los Directores de la Tesis:

**Prof. Dr. Rafael M. Navarro Cerrillo**

**Prof. Dr. Jacques M. Chevalier**

**Córdoba, 2008**



**Dr. Jacques M. Chevalier**, Profesor titular del Departamento de Sociología y Antropología de la Universidad de Carleton, Canadá.

**Informa:** Que el trabajo que lleva por título “*Aproximación a los proyectos de desarrollo forestal desde el diálogo entre los sistemas de conocimiento y los intereses involucrados: Los pequeños productores forestales en la Chiquitania (Bolivia)*” ha sido realizado bajo mi supervisión por el Ingeniero de Montes, D. Jorge Antonio Téllez Carrasco, y considero que reúne los méritos suficientes para optar al grado de Doctor.

Y para que así conste y surta efectos oportunos, firmo el presente:

A handwritten signature in blue ink, reading "Jacques Chevalier".

Dr. Jacques M. Chevalier



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

**Dr. Rafael M. Navarro Cerrillo**, Profesor titular del Departamento de Ingeniería Forestal de la Escuela Técnica Superior de Ingeniero Agrónomos y de Montes de la Universidad de Córdoba.

**Informa:** Que el trabajo que lleva por título “*Aproximación a los proyectos de desarrollo forestal desde el diálogo entre los sistemas de conocimiento y los intereses involucrados: Los pequeños productores forestales en la Chiquitania (Bolivia)*” ha sido realizado bajo mi supervisión por el Ingeniero de Montes, D. Jorge Antonio Téllez Carrasco, y considero que reúne los méritos suficientes para optar al grado de Doctor.

Y para que así conste y surta efectos oportunos, firmo el presente:

A handwritten signature in blue ink, reading "Rafael Navarro".

Dr. Rafael M. Navarro Cerrillo

A Don Antoñito y a su abuelo, la causa de que  
finalmente me haya sentado a escribir



## PREFACIO

Analizando la extensión forestal que se venía realizando en España, fue evidente caer en la falta de un hábito de hacer las cosas de forma colaborativa entre aquellas personas e intereses que existen en torno a los montes. En su uso y gestión coexisten muchos intereses tales como los conservacionistas, extractivos, cinegéticos, agropecuarios, recreativos, urbanísticos,... y cómo no, el interés de los técnicos de afinar el ordenamiento de los diferentes usos. Según mi forma de ver, esta ausencia de enfoque colaborativo, unida a la forma rígida y estructurada en la que se planifica y ejecutan las acciones, son los principales causantes del habitual escenario de desacierto imperante en la administración de los recursos naturales. En la práctica, la manera en la cual la ciudadanía organizada influye en la implementación de las políticas públicas (incidencia política) resulta demasiado general para posibilitar este enfoque colaborativo a nivel de monte. Prueba de ello es el frecuente divorcio que se manifiesta en el día a día entre el criterio local y las decisiones políticas. En el caso de España, la incapacidad de prever y gestionar la convivencia de los intereses que se tienen en torno al monte, ha generando eventos tan trágicos y tan frecuentes como son los conflictos entre “ecologistas” y población rural, el desprecio por las normas o los incendios forestales como medio de demostrar la disconformidad.

Durante los años de carrera, muchos compañeros fantaseábamos con la idea de encontrar en nuestro futuro profesional ese estilo de hacer las cosas de forma diferente, mucho más “campechana” y en contacto cotidiano con el entorno y retando a las injerencias políticas. La esperanza venía de la mano de formidables profesionales que, con mucho criterio y talento, consiguieron, y siguen consiguiendo, grandes proezas. De hecho, algunos guardas forestales que conocí en aquellos tiempos, por contar con mayor entendimiento de la realidad, demostraron tener una mayor legitimidad en su trabajo incluso que los técnicos que los supervisaban desde las cabezas de provincia. Estos profesionales conseguían avanzar a través del consenso social y sabiendo lidiar con los mandatos recibidos de sus administraciones. Por poner un ejemplo claro, la reforestación de la murciana y desértica Sierra de Espuña, hoy parque natural, por el Ingeniero de Montes Ricardo Codorniu y Stárico. Entonces: ¿existía otra forma de hacer

las cosas!, y estaba claro que se podía lograr. Para ello, parecía que era necesario sentido común, experiencia y algo de capacidades. Pero de dónde sacar esto último, pues, durante toda la carrera no tuvimos nunca lecciones ni contenidos en los cuales se nos orientara en este sentido.

La búsqueda de la experiencia, el desarrollo de la intuición y metodologías necesarias para lograr este deseado “estilo de trabajo”, me condujeron la vista hacia los países donde todavía, la mayor parte de la población, depende de los recursos forestales para su sustento y los sistemas políticos (todavía jóvenes con respecto al español) promueven la participación de las bases de su sociedad. En estos países, donde los gobiernos son apoyados por la cooperación internacional para lidiar con la reducción de la pobreza, es donde brilla mejor ese “estilo de trabajo” que integra los intereses que existen sobre el bosque de forma colaborativa. Y es, en esta lucha contra la pobreza en un mundo globalizado y como en cualquier guerra, donde tienen cabida las innovaciones metodológicas y se ponen a prueba nuevas herramientas y enfoques que yo buscaba.

Pero hay que reconocer que sinceramente, en un primer momento no sabía con exactitud lo que tenía que hacer con los papeles que terminaron esos días en mis manos; un billete de avión a La Paz y el resguardo de haber pagado la matrícula del doctorado de la Universidad de Córdoba. Supongo que por eso llamaban a lo que iba a hacer, investigación. Así que lanzado a por todas y con el apoyo de veteranos profesionales del campo de lo forestal y lo social, encontré finalmente los elementos necesarios para elaborar la presente investigación. A ellos, mis más sinceros agradecimientos.

A Rafael Navarro, que me metió en este berenjenal y luego me ayudó a salir de él y, sobre todo, por pasarme el contacto de otro grande entre los grandes, Pepe Blanes. A Pepe, a su encomiable familia y al Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) las gracias por ese calor paceño de las Alpujarras altiplánicas que me alentó a emprender y buscar los medios para salir adelante. A la que hizo posible el despegue de mi investigación a través del Programa de Formación en línea sobre Desarrollo Forestal Comunitario que mostramos a todo el mundo desde el XII Congreso Forestal Mundial,

Giséle, mi agradecimiento por todo el empeño en “entenderme” y facilitarnos el acceso a la ayuda del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID). Pero más que eso, por darme la oportunidad de asistir a otro evento todavía a más alto nivel, no por que se impartiese a orillas del Titicaca a 4.000 metros sobre el nivel del mar, si no, por contar con un facilitador como Jacques Chevalier y los Sistemas de Análisis Social que le dieron el norte sociológico a mi desarrollo forestal.

A César Moreno por acercarme otra vez a la Cooperación Española, a Itziar González por abrirme una ventana de oportunidad para redactar el doctorado, al Doctor Baixeras, Fernando Mudara, Juan Diego Ruiz, Willy Valdivia, Jaime Cortés, Javier Collao y demás compañeros de armas de la AECI por su experiencia y compañerismo. A Irineo Sanabria, Benigno Orozco, Mario Borja, Edwin Victoria, Ernesto Figueroa, Wilber y Maily Banegas y demás compañeros del Proyecto de Desarrollo Forestal de la Chiquitania por el trabajo, y lo que no fue trabajo, en equipo. A las comunidades, los grupos sociales, los técnicos y los honorables alcaldes de la provincia de Velasco, de ellos, todo el mérito.

A mi sólida familia y amigos de toda la vida, por no permitir en ningún momento que mis raíces se quedaran al descubierto. Y ante todo, a Sarita, por ser durante todo este tiempo la incansable llajua de mi anticucho.

## **Resumen**

En el ámbito de la cooperación internacional se han explorado nuevos modos de proceder en las acciones de desarrollo forestal comunitario. El objetivo es buscar una nueva aproximación al desarrollo forestal comunitario más honesta con la realidad de los proyectos y conseguir innovaciones sociales en este ámbito.

Para ello se han recurrido a ideas innovadoras, como las introducidas por los Sistemas de Análisis Social. En este trabajo se presentan los resultados de una investigación aplicada desarrollada en un proyecto desarrollo forestal cofinanciado por la Cooperación Española en la Chiquitania (Bolivia).

Como resultado se tienen aportes metodológicos significativos tales como un procedimiento de planificación semiestructurado que satisface los precisos requerimientos administrativos y los complejos procesos sociales. En segundo lugar se hace una aproximación a las acciones desde el enfoque de los intereses que son afectados y la manera de diseñar soluciones que funcionen en base a un diálogo efectivo entre los actores y los diferentes sistemas de conocimientos que intervienen.

**Palabras clave:** Desarrollo forestal comunitario, Sistemas de Análisis Social, actores, diálogo, sistemas de conocimiento, facilitación de procesos.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

- 1. Referencias 5

### **CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL**

- 1. La cooperación al desarrollo forestal 6
  - 1.1. El desarrollo sostenible en el medio rural 6
  - 1.2. Los proyectos de desarrollo en la cooperación internacional 8
  - 1.3. Los proyectos de cooperación forestal 10
  - 1.4. El desarrollo forestal comunitario 13
- 2. Los Pilares conceptuales 16
  - 2.1. La investigación-acción colaborativa 16
  - 2.2. El análisis de actores 20
  - 2.3. El socio-constructivismo 23
  - 2.4. La gestión de sistemas complejos 25
- 3. Referencias 27

### **CAPÍTULO 3. ENFOQUE METODOLÓGICO**

- 1. Síntesis del proceso de diseño metodológico 33
- 2. Diseños metodológicos 35
  - 2.1. El sistema de planificación semiestructurado 35
  - 2.2. El análisis progresivo de actores 39
  - 2.3. El diseño de paquetes metodológicos 41
  - 2.4. El diálogo efectivo de actores y conocimientos 42
- 3. Material y métodos 45
  - 3.1. Técnicas genéricas 45
    - 3.1.1. Revisión de fuentes documentales 45
    - 3.1.2. Entrevistas en profundidad 47
    - 3.1.3. Cuadro de Análisis de los Agentes Interesados 48
    - 3.1.4. Foros de Validación 49
    - 3.1.5. El Enfoque De Marco Lógico 51
  - 3.2. Técnicas de los SAS<sup>2</sup> 51
    - 3.2.1. Validación 52
    - 3.2.2. Identificación Nominal de los actores involucrados 52
    - 3.2.3. Análisis Social C.L.I.P. (colaboración/conflicto, legitimidad, intereses y poder) 54
    - 3.2.4. La Rueda 56
    - 3.2.5. Ámbito Social 58
    - 3.2.6. V.I.P. (Valores, intereses y posiciones) 59
    - 3.2.7. Clasificación 60
    - 3.2.8. Listado libre 60
    - 3.2.9. Escenario ideal 61
    - 3.2.10. Orden y Caos 62
    - 3.2.11. I.A.C. (investigación, acción y capacitación) 63
    - 3.2.12. El Gerente de Procesos 63
  - 3.3. Variantes de técnicas y nuevas creaciones 64
    - 3.3.1. La herramienta Avance y Previsión 64

3.3.2. La matriz de oferta y demanda	65
3.3.3. Diagramas de redes	66
3.3.4. Esquemas parlantes	66
3.3.5. Análisis de la pertinencia	66
3.3.6. El Plan de Negocio en 9 preguntas	67
4. Referencias	68
<b>CAPÍTULO 4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CASO</b>	
1. Descripción de la zona de trabajo	70
1.1. Localización	70
1.2. Medio físico	71
1.3. Medio socioeconómico	72
2. El marco de actuación	73
3. Descripción general de la acción	74
4. La puerta de entrada a la investigación-acción	75
5. Referencias	76
<b>CAPÍTULO 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMULACIÓN</b>	
1. Introducción al proceso de formulación	78
2. Información previa	80
2.1. Antecedentes	80
2.2. Análisis de estudios y planes anteriores	81
3. Diseño del trabajo de campo	86
3.1. Alcance del trabajo de campo	86
3.2. Diseño del paquete metodológico	91
4. Implementación del trabajo de campo	95
4.1. Primeras indagaciones en el articulado social	95
4.1.1. Caracterización de los actores en función del nombre	95
4.1.2. Caracterización de los actores en función del perfil	98
4.2. Entrevistas	104
4.2.1. Percepciones sobre la problemática del sector	105
4.2.2. Percepciones sobre iniciativas anteriores	109
4.3. Taller con representantes de grupos sociales y técnicos	112
4.3.1. Diagnóstico colaborativo de la cadena productiva	116
4.3.2. Aspiraciones reales en la componente productiva	121
4.3.3. Otros consensos	123
4.4. Taller con comunarios y técnicos	127
5. Diseño del proyecto	132
5.1. Elección del enfoque de planificación	132
5.2. Planificación semiestructurada	135
5.2.1. Análisis del nivel de estructuración de la planificación	135
5.2.2. Planificación conjunta	140
5.2.3. La matriz de planificación del proyecto	142
5.3. Presentación y validación del documento de proyecto	146
6. Hacia una nueva forma de dar comienzo a las acciones de DFC	147
7. Conclusiones	153
8. Referencias	154

## **CAPÍTULO 6. ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES SOCIALES PARA LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS**

1. Introducción	157
2. Establecimiento del marco institucional y organizativo	159
2.1. Fortalecimiento de las Unidades Forestales Municipales	160
2.2. Apoyo al asociacionismo	177
3. Insumos para la estrategia de facilitación	185
3.1. Los actores y sus intereses en la cadena de valor de la madera	186
3.1.1. Las funciones como transición a los intereses	186
3.1.2. Principales categorías de pérdidas y ganancias	191
3.1.3. Análisis de los actores y sus intereses	196
3.2. Los actores y sus conocimientos vinculados al desempeño forestal	204
3.2.1. Los sistemas de conocimiento vinculados al desarrollo forestal	206
3.2.2. Caracterización de los actores en función de sus sistemas de conocimiento	211
3.2.3. El balance de los conocimientos que intervienen y los que se precisan	212
4. El proceso de diseño del modelo empresarial del proyecto	213
4.1. Reconducir la estrategia de facilitación	214
4.2. Puesta en común previa de los sistemas centrales de conocimiento	217
4.3. Elaboración conjunta del Plan de Negocios	225
5. Planificación semiestructurada	237
5.1. El Gerente de Procesos General	238
5.2. El Marco Lógico	240
6. Hacia una mayor factibilidad en las acciones de DFC	245
7. Conclusiones	249
8. Referencias	250

## **CAPÍTULO 7. LA CONSECUCIÓN FINAL DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO FORESTAL**

1. Introducción	252
2. El análisis de actores como medio para encauzar los procesos productivos	255
2.1. El inicio del proceso de provisión de madera	255
2.2. Análisis de las circunstancias sociales que limitan el aprovisionamiento	258
3. La concepción final de actor social propuesta por la tesis	266
3.1. Caracterización de los actores según los intereses influenciados por la acción principal	266
3.2. Caracterización de las comunidades de interés del proyecto	271
3.3. Conocimiento las oportunidades y obstáculos sociales	274
4. La adopción definitiva de la dimensión social de los actores	276
4.1. La consecución de los primeros resultados impactantes	276
4.1.1. Diseño del acopio de prueba	276
4.1.2. Resolución de conflictos	282
4.2. La gestión de los primeros resultados para el despegue del proyecto	290
4.2.1. Replicar las actividades empresariales	291
4.2.2. Reestructuración social de la iniciativa empresarial	295
4.2.3. La innovación social y tecnológica	399
4.3. El afianzamiento institucional del proyecto	306
5. La planificación semiestructurada articuladora del consenso	320

5.1. El Gerente de Procesos General	320
5.2. El Marco Lógico	323
6. Una nueva aproximación social al DFC	331
7. Conclusiones	337
8. Referencias	338
<b>CAPÍTULO 8. DISCUSIÓN GENERAL</b>	
1. La formulación del proyecto y la gestión de los procesos	340
2. La importancia de considerar los intereses involucrados	344
3. Una nueva aproximación social al DFC	348
4. El diseño de opciones que sean factibles	349
5. El facilitador de procesos: la vocación del nuevo consultor	353
6. La fusión de lo empresarial con lo social en el DFC	355
7. Referencias	358
<b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES GENERALES</b>	
<b>ANEXO 1:</b> Guión preliminar de las entrevistas	362
<b>ANEXO 2:</b> Actores identificados nominalmente	363
<b>ANEXO 3:</b> La comunidad virtual de los foros	369
<b>ANEXO 4:</b> Lista de verificación de actores	372
<b>ANEXO 5:</b> El Bosque Seco Chiquitano	373
<b>ANEXO 6:</b> Antecedentes históricos del sector forestal en Bolivia	383
<b>ANEXO 7:</b> Situación institucional y organizacional previa al proyecto forestal	386
<b>ANEXO 8:</b> Cuestionario y representación gráfica de la rueda, fase formulación	394
<b>ANEXO 9:</b> Opinión de expertos sobre aplicabilidad de la gerencia de procesos al DFC	402
<b>ANEXO 10:</b> La importancia de la economía política de los actores	406
<b>ANEXO 11:</b> Opciones de sociedades empresariales	413
<b>ANEXO 12:</b> Principales opiniones de los expertos	422
<b>ANEXO 13:</b> Conclusiones de los diagnósticos forestales municipales	426
<b>ANEXO 14:</b> Boletas utilizadas en las encuestas municipales	439

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1. Características de la estrategia de búsqueda de bibliografía	46
Tabla 5.1. Principales organismos de apoyo al sector forestal en la provincia de Velasco	83
Tabla 5.2. Identificación del entorno de trabajo y propósito del diagnóstico	92
Tabla 5.3. Principal tipología y número de actores identificados nominalmente	97
Tabla 5.4. Actores considerados para el análisis social CLIP, fase de formulación	99
Tabla 5.5. Perfiles de las partes con respecto a la formulación del proyecto	103
Tabla 5.6. Criterios e indicadores claves de la cadena productiva, taller con grupos sociales	114
Tabla 5.7. Valoración de los grupos según su participación en el valor agregado de la madera	116
Tabla 5.8. Criterios e indicadores claves de la cadena productiva, taller a nivel comunal	129
Tabla 5.9. Indicadores empleados en el análisis Avance y Previsión	137
Tabla 5.10. Primera Matriz de Planificación del Proyecto	143
Tabla 5.11. Actividades previstas por resultados generales, fase de formulación	145
Tabla 6.1. Matriz de análisis de oferta y demanda de servicios de la UFM-San Ignacio	164



Tabla 6.2. Compromisos en función de las necesidades de la UFM-San Ignacio	167
Tabla 6.3. Matriz de análisis de la oferta y demanda de servicios de la UFM-San Miguel	169
Tabla 6.4. Análisis de los escenarios para el análisis axial urgencia/utilidad	181
Tabla 6.5. Confrontación de los roles de los actores según dos momentos del proyecto	188
Tabla 6.6. Principales comunidades de conocimiento identificadas al inicio del proceso	211
Tabla 6.7. Respuestas de los grupos a las consultas para la elaboración del plan de negocios	229
Tabla 6.8. Cuadro de diálogo para concertación de asuntos pendientes del plan de negocios	232
Tabla 6.9. Segunda Matriz de Planificación del Proyecto	241
Tabla 6.10. Actividades previstas por resultados generales, 2005-2006	244
Tabla 7.1. Representación gráfica del análisis social CLIP	262
Tabla 7.2. Cuadro de los agentes interesados del proyecto	269
Tabla 7.3. Principales comunidades de interés del proyecto	272
Tabla 7.4. Principales posiciones de los actores ante la acción empresarial	289
Tabla 7.5. Principales usos potenciales de maderas frecuentes en los manejos forestales	305
Tabla 7.6. Posiciones previstas frente a la elaboración de las políticas forestales municipales	310
Tabla 7.7. Escenarios posibles en el análisis de la viabilidad y pertinencia de acciones	314
Tabla 7.8. Programa 3: Consolidar al productor en la producción primaria	318
Tabla 7.9. Programa 5: Inversión e infraestructura industrial	319
Tabla 7.10. Tercera Matriz de Planificación del Proyecto	324
Tabla 7.11. Actividades previstas por resultados generales, 2006-2007	327

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 3.1. Esquema metodológico general	34
Figura 4.1. Mapa de ubicación	71
Figura 5.1. Validación de los trabajos de diagnóstico	90
Figura 5.2. Organización de las técnicas según actividades	93
Figura 5.3. Organización de las técnicas por módulos del SAS <sup>2</sup>	94
Figura 5.4. Representación gráfica de la técnica “Arco iris”	96
Figura 5.5. Diagrama Venn para la caracterización de actores	100
Figura 5.6. Representación gráfica del análisis social CLIP	101
Figura 5.7. Organización de las iniciativas de apoyo en función del carácter de la ayuda	110
Figura 5.8. Representación del desempeño forestal y aspiraciones de 14 grupos representados	115
Figura 5.9. Intercambio de conocimiento entre productores y técnicos, fase de formulación	124
Figura 5.10. Análisis del nivel de confianza según enfoque de planificación	133
Figura 5.11. Análisis del grado de estructuración de la planificación	136
Figura 5.12. Gerente de Proceso General en la formulación	140
Figura 5.13. Inserción de la Tesis en el Gerente de Proceso General, fase de formulación	142
Figura 5.14. Gerente de Procesos de las actividades inmediatas, fase formulación	146
Figura 6.1. Diagrama Venn en la técnica I.A.C. aplicada a varias actividades en 2005	162
Figura 6.2. Representación de los resultados de la matriz oferta/demanda en Eje axial	166
Figura 6.3. Representación axial del cumplimiento promedio de la demanda UFM-San Miguel	172
Figura 6.4. Representación axial del cumplimiento de la demanda según actor, UFM-San Rafael	173
Figura 6.5. Funciones a cubrir por COINFO según el carácter de urgencia urgencia/utilidad	183
Figura 6.6. Resultados del Análisis de Conglomerados de actores/intereses	197

Figura 6.7. Resultado del Análisis de Componentes de actores/intereses	198
Figura 6.8. Relaciones sociales en base a los intereses que hay en los bosques comunales	201
Figura 6.9. Resultado del Análisis de Componentes de actores/conocimientos	205
Figura 6.10. GP del diseño de la estrategia de negocio del proyecto	216
Figura 6.11. Resultados obtenidos mediante la técnica Listado Libre	219
Figura 6.12. Escenario ideal del desempeño forestal de las comunidades	220
Figura 6.13. Transformación de un curso en planes de negocios en herramienta participativa	227
Figura 6.14. Estructura del documento del Plan de Negocios	230
Figura 6.15. Estructura empresarial diseñada de forma colaborativa	235
Figura 6.16. Segundo Gerente de Proceso General	239
Figura 7.1. Gestión del primer intento de establecer el acopio de madera	256
Figura 7.2. Reconducción del aprovisionamiento de madera para la iniciativa empresarial	265
Figura 7.3. Entramado social en torno al aprovechamiento forestal de los bosques comunales	267
Figura 7.4. Diagrama Venn en la técnica I.A.C. aplicada a varias actividades en 2006/2007	278
Figura 7.5. Gráfico resultante del análisis V.I.P	285
Figura 7.6. Actividades empresariales de los beneficiarios de la zafra 2006/2007	294
Figura 7.7. Estructura empresarial con los criterios del primer directorio provisional	296
Figura 7.8. Estructura empresarial tras la primera zafra de prueba	298
Figura 7.9. Resultados del Análisis de Conglomerados de madera/propiedades	302
Figura 7.10. Análisis de Componentes de maderas/propiedades	303
Figura 7.11. Actividades de la consultoría científico técnica	308
Figura 7.12. Tercer Gerente de Proceso General	322

## ÍNDICE DE FOTOS

FOTO 5.1. Representantes de grupos sociales y técnicos participando en un taller, San Ignacio	112
FOTO 5.2. Medio de transporte habitualmente utilizado para la extracción forestal	118
FOTO 5.3. Aserradero circular instalado en AFOMASAN para traviesas de ferrocarril	119
FOTO 5.4. Traviesas acopiadas en área de manejo forestal de AFOMASAN	120
FOTO 5.5. Comunarios de “15 de Agosto” y técnicos participando en taller comunal	128
FOTO 5.6. Representación del desempeño forestal de la comunidad “15 de Agosto”	130
FOTO 5.7. Operación de “rodeo” de las trozas en un manejo comunal	131
FOTO 6.1. Técnico de la Prefectura introduciendo metodología del fortalecimiento institucional	162
FOTO 6.2. Resultado del taller de fortalecimiento a la UFM-San Rafael	171
FOTO 6.3. Técnicos elaborando el plan de acción de la UFM-San Ignacio.	175
FOTO 6.4. Fragmentos del GP correspondiente al plan de acción de la UFM-San Ignacio	176
FOTO 6.5. Representantes legales de manejos comunales discuten la problemática en su sector	179
FOTO 6.6. Sesión plenaria en el taller de apoyo a la conformación de la COINFO.	180
FOTO 6.7. Facilitación del análisis de la pertinencia real de la creación de COINFO	182
FOTO 6.8. El facilitador organiza tarjetas a través de la técnica Listado Libre	218
FOTO 6.9. Productores y consultores discuten sobre las opciones reales de desarrollo	222
FOTO 6.10. Productores muestran a consultores cómo operan sus manejos y las expectativas	223
FOTO 6.11. Proceso de concertación del plan de negocio a través de un cuadro de diálogo	231
FOTO 6.12. Alcaldes de San Ignacio y San Miguel discuten la planificación con sus asesores	238
FOTO 7.1. Primeras trozas ingresadas a las instalaciones de San Ignacio	257

FOTO 7.2. Momento de la instalación de los componentes del aserradero de San Miguel	259
FOTO 7.3. Técnico del municipio de San Miguel participando en el análisis de actores	260
FOTO 7.4. Elaboración de un listado de actores para el análisis de actores	261
FOTO 7.5. Taller comunal en San Pedrito de los Olivos	277
FOTO 7.6. Matriz Input/output de la cadena de valor agregado en San Antonio de los Tajibos	279
FOTO 7.7. Un técnico revisa junto a comunarios de San Miguel las características del acopio	280
FOTO 7.8. Esquema parlante utilizado en el taller con comunidades de San Miguel	281
FOTO 7.9. Camión ingresando a las instalaciones empresariales	287
FOTO 7.10. Taller en la zona de Lomerío	292
FOTO 7.11. Esquemas empleado para mostrar la cadena de valor agregado exitosa del proyecto	293
FOTO 7.12: Comunarios analizan el uso tradicional de especies forestales	300
FOTO 7.13: Análisis del conocimiento de San Antoñito sobre el uso de especies forestales	301
FOTO 7.14. Organización del trabajo con grupos focales	312
FOTO 7.15. Sesión plenaria en un taller en San Ignacio de Velasco	313
FOTO 7.16. Técnica de clasificación aplicada en taller en San Miguel	314
FOTO 7.17. Análisis de viabilidad de las acciones de la estrategia forestal de San Ignacio	315
FOTO 7.18. Análisis de viabilidad de las acciones de la estrategia forestal de San Rafael	316
FOTO 7.19. Vivero ubicado en las instalaciones de San Miguel	328
FOTO 7.20. Operación de Aserrío en las instalaciones de San Miguel	329
FOTO 7.21. Horno de las instalaciones de San Ignacio durante un proceso de secado	330

## GLOSARIO

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo
AFOMASAN	Asociación Forestal Maderera de San Miguel
ASLs	Agrupaciones Sociales del Lugar
BOLFOR	Proyecto de Manejo Forestal Sostenible de USAID-Gobierno de Bolivia
BOLHISPANIA	Asociación civil sin fines de lucro boliviana que ejecuta proyectos de AECID
BOLHISPANIA S.A	Bolhispania Industria y Comercio Sociedad Anónima
CADEFOR	Centro Amazónico de Desarrollo Forestal
CEBEM	Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios
CIAT	Centro Internacional de Agricultura Tropical
CIP	Coordinadora Interinstitucional de la Provincia Velasco
COINFO	Comité Intercomunal Forestal de Velasco
DED	Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica
EML	Enfoque de Marco Lógico
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FCBC	Fundación de Conservación del Bosque Seco Chiquitano
FONABOSQUE	Fondo Nacional de Desarrollo Forestal
GP	Gerente de Procesos
GrP	Gerencia de Procesos
IAPOAF	Informe anual de plan operativo anual forestal
IBIF	Instituto Boliviano de investigación Forestal
MPP	Matriz de Planificación del Proyecto
OTB	Organizaciones Territoriales de Base
OTRI	Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación
PDFM	Plan de Desarrollo Forestal Municipal
PGMF	Plan General de Manejo Forestal
POA	Plan Operativo Anual
POAF	Plan Operativo Anual Forestal
PUMA	Fundación privada sin ánimo de lucro acordada entre Bolivia y EE.UU.
ASEG	Programa de Análisis Socioeconómico y de Género
SF	Superintendencia Forestal
TCO	Tierra Comunitaria de Origen
TNC	The Nature Conservancy
UAGRM	Universidad Autónoma Gabriel René Moreno
UCO	Universidad de Córdoba
UFM	Unidad Forestal Municipal
UMARENA	Unidad de Manejo de Recursos Naturales de la Prefectura de Santa Cruz
UOB-SIV	Unidad Operativa de Bosques de San Ignacio de Velasco

## CAPÍTULO 1

### INTRODUCCIÓN GENERAL

La importancia del desarrollo forestal comunitario para la cooperación internacional es indiscutible. Según el Banco Mundial (2002), 1,6 mil millones de personas depende de los bosques para su sustento. Esto indica que el desarrollo de un significativo número de personas de las más pobres del planeta pasan por un mejor, más equitativo y sostenible aprovechamiento de los bosques mundiales (Scherr *et al.*, 2004).

A finales del siglo pasado, con acuerdos globales como los recogidos por la Agenda 21 (Naciones Unidas, 1992), o en los más recientes Objetivos de Desarrollo del Milenio (Naciones Unidas, 2000), ha sido cuando la comunidad internacional ha tomado auténtica conciencia de la importancia que tiene la relación comunidad-bosque para el desarrollo mundial. Es entonces, cuando la generación de proyectos y programas de apoyo al desarrollo forestal comunitario (en adelante DFC) ha alcanzado una mayor relevancia por parte de los organismos internacionales, instituciones públicas, cooperación bilateral y ONGs.

Como resultado de este reciente empuje, el DFC se ha convertido en un nuevo campo del conocimiento que no está siendo capitalizado académicamente al ritmo en que avanza su aplicación y en el que surgen nuevos avances metodológicos (Téllez *et al.*, 2003). Sin necesidad de un análisis más exhaustivo de la situación actual, es fácil ver que muchos de los profesionales que trabajan en este campo del desarrollo consiguen cumplir sus objetivos gracias a ciertas habilidades y actitudes provenientes de la experiencia sobre el terreno de manera casi autodidacta. Esta situación conduce a que, con frecuencia, la principal vía de aprendizaje sea el constructivismo casi forzado donde cada profesional es responsable de su propio adiestramiento. El contexto en que desarrollan sus trabajos, generalmente en zonas rurales marginales y distanciadas de los importantes centros académicos especializados, dificulta aún más la actualización e intercambio de experiencias que precisa el DFC para avanzar como área de conocimiento. Por ello, se

hace tan difícil el desarrollo de nuevos avances metodológicos con los que hacer frente a los retos que conllevan estos delicados procesos de desarrollo. Como consecuencia, los profesionales que se ven obligados por sus mandatos a enfrentarlos desarrollan sus propios mecanismos que, con asiduidad, resultan ser similares al de otros proyectos (Keller *et al.*, 2000).

La presente investigación se formula como respuesta a esta situación generalizada, en un intento de contribuir a solventar la falta de una capitalización del conocimiento en torno al DFC. A fin de cuentas, el objetivo final de esta tesis es introducir una metodología que mejora la eficacia en la ejecución de las acciones de desarrollo forestal en un contexto de complejidad social.

Para ello, el autor de la investigación no ha podido eludir pasar antes por su propio proceso de aprendizaje basado en la experiencia, aunque ha tenido la oportunidad de continuarlo desde el rigor y método que le han provisto los conceptos y herramientas de los Sistemas de Análisis Social (en su segunda versión SAS<sup>2</sup>). Con ellas se ha podido brindar apoyo metodológico a la investigación colaborativa y a la acción social desde una perspectiva socio-constructivista (Chevalier y Buckles, 2007). De esta manera, se ha conseguido que las contribuciones técnicas y metodológicas dentro del campo del DFC converjan en gran medida con las lecciones aprendidas de una buena parte de los expertos consultados a lo largo de la investigación. Por ello, se puede decir que, la contribución de la investigación no es otra que sistematizar, con método y de forma validada, la internalización que algunos profesionales llegan a hacer con sentido común para acometer los procesos participativos en el campo del DFC y, que por otro lado, no siempre se logra.

Para conseguirlo, la investigación se ha nutrido del conocimiento experto mediante el Programa de Desarrollo Forestal Comunitario<sup>1</sup> que el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM) impulsa con el asesoramiento técnico y científico del Centro de Estudios Superiores Universitarios de la Universidad Mayor de San Simón

---

<sup>1</sup> <http://www.desarrolloforestal.org/>

en Bolivia (UMSS), el Centro de Investigaciones Aplicadas al Desarrollo Agroforestal (IDAF) y el Departamento de Ingeniería Forestal de la Universidad de Córdoba en España.

En cuanto a la capacidad para poder profundizar en los sistemas sociales, ésta ha sido suministrada por el Proyecto Internacional SAS<sup>2</sup>, que el CEBEM<sup>2</sup> contribuye a fortalecer en la región latinoamericana en colaboración con la Universidad de Carleton y el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID) (Canadá).

Finalmente, el estudio de caso que ha permitido validar la tesis ha correspondido al Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania<sup>3</sup> (Bolivia) que tiene el objetivo de impulsar el sector forestal de la región como alternativa sostenible de generación de ingresos para las familias de pequeños/as productores/as<sup>4</sup> forestales. A nivel institucional, este proyecto es cofinanciado entre las instituciones del Régimen Forestal de Bolivia y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

La tesis se plantea con el objetivo de encontrar una metodología de trabajo para el ámbito de la cooperación internacional que sea más honesta con la realidad de los proyectos de desarrollo forestal de mediano y largo plazo. En esta búsqueda surge el razonamiento central que sustenta la investigación: “el diálogo entre los sistemas de conocimiento y los intereses involucrados en los procesos para que el camino hacia los resultados pueda ir progresivamente siendo más anticipado e impactante”.

Este razonamiento abarca varios conceptos entre los que se incluyen la teoría de actor social, el socio-constructivismo, la investigación-acción participativa y la gestión de procesos complejos. De esta forma, la tesis queda sustentada por cuatro pilares fundamentales que se van sucediendo transversalmente a lo largo de los procesos según los siguientes capítulos.

---

<sup>2</sup> <http://sas.cebem.org>

<sup>3</sup> [http://www.aecid.bo/programas\\_proyectos.htm#forestal](http://www.aecid.bo/programas_proyectos.htm#forestal)

<sup>4</sup> A fin de facilitar la redacción, en adelante se hará referencia al género masculino para referirse a ambos.

El *Capítulo II* comienza estableciendo el marco de la investigación desde el ámbito en el que tiene lugar, la cooperación al desarrollo forestal, y desde los grandes elementos que integran el enfoque conceptual de la investigación. Ello se hace acompañado de una reflexión sobre cómo han venido siendo manejados estos conceptos hasta llegar a las nuevas propuestas sociales entre las que se encuentran los SAS<sup>2</sup>.

El *Capítulo III* hace referencia al diseño metodológico que ha seguido la investigación, así como las herramientas que se han utilizado para abordar la complejidad social que conlleva el desarrollo forestal en la Chiquitania.

El *Capítulo IV* continúa presentando los antecedentes históricos del estudio de caso y describe el contexto en el que se desarrollan los acontecimientos, haciendo hincapié en cómo se establecieron los vínculos con la investigación.

El *Capítulo V* describe los pasos dados en la fase de formulación del proyecto con especial atención en las aplicaciones conceptuales que van dando sustento a la tesis, y que son compartidas y ampliadas en los siguientes capítulos o etapas del proyecto.

El *Capítulo VI* analiza cómo se consiguen, por medio de la investigación-acción, los insumos metodológicos que son necesarios para reforzar la labor facilitadora de aquellos procesos socioeconómicos que conllevan una mayor complejidad social. Así mismo, lleva adelante un procedimiento que permite el diseño de modelos sociales de producción forestal de forma negociada entre las diferentes formas de hacer que tienen los actores.

El *Capítulo VII* describe cómo resulta la adopción definitiva de la dimensión social de los actores por la gerencia de los procesos socioeconómicos y se constatan las ventajas de incorporar la gestión empresarial a las acciones de DFC desde el diálogo entre sistemas de conocimiento y los intereses involucrados, validando con ello la tesis.



El *Capítulo VIII* recoge una síntesis general de todos los resultados obtenidos, estableciendo cuales pueden ser las recomendaciones para la aplicación de las contribuciones de la investigación.

Finalmente, en el *Capítulo IX* se exponen las conclusiones generales obtenidas a lo largo de la investigación de la tesis.

## 1. Referencias

CHEVALIER, J., BUCKLES, D. 2007. *Los Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> (SAS<sup>2</sup>)* (en línea). Citado el 2-10-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

KELLER, S.R.; MEHTA, J.N.; EBBIN S.; LICHTENFELD, L. 2000. *Community natural resource management: Promise, rhetoric, and reality*. Society & Natural Resources 13 (8), 705–715

NACIONES UNIDAS. 1992. *Programa 21* (en línea). Citado el 2-10-2007. Disponible en: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/>.

NACIONES UNIDAS. 2000. *Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU* (en línea). Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

SCHERR, S.; WHITE, A.; KAIMOWITZ, D. 2004. *A New Agenda for Forest Conservation and Poverty Reduction, Making Markets Work for Low-Income Producers*. Forest Trends IUCN CIFOR. 174 pp.

TÉLLEZ, J.; BLANES, J.; NAVARRO, R. 2003. *Programa de Formación en Línea sobre Desarrollo Forestal Comunitario*. Memoria Voluntaria del XII Congreso Forestal Mundial (en línea). Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/ARTICLE/WFC/XII/0502-C4.HTM/>.

WORLD BANK. 2002. *A Revised Forest Strategy for the World Bank Group*. World Bank, Washington D.C. 82 pp.

## CAPÍTULO 2

### MARCO CONCEPTUAL

#### 1. La cooperación al desarrollo forestal

##### 1.1. El desarrollo sostenible en el medio rural

En los años setenta del pasado siglo XX se abrió un nuevo proceso internacional dirigido a combatir la crisis socio-ambiental que habían producido los modelos desarrollistas (Barcena, 2003). Como ya se venía apuntando en la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Humano (Naciones Unidas, 1972) y en el Informe del Club de Roma (Meadows *et al.*, 1972), una de las primeras consecuencias de este debate internacional fue la incorporación del concepto de “sostenibilidad” a los modelos de desarrollo.

Diez años más tarde, y a raíz de la Declaración de Estocolmo, se crea el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y, por primera vez, se empiezan a relacionar en profundidad las cuestiones del desarrollo y el medio ambiente. A principios de la década de los 80, se acuñó y difundió en los círculos ambientalistas internacionales el término desarrollo sostenible como "aquel que implica la mejora de la calidad de vida dentro de los límites de los ecosistemas" (Naciones Unidas-Centro de Información, 2000). El concepto de desarrollo sostenible comenzaría entonces a orientar la formulación de otras definiciones y programas sectoriales que venían incidiendo en el medio rural (Espinoza *et al.*, 1999).

Sin embargo, no sería hasta la aparición del influyente informe “Nuestro futuro común” (Brundtland, 1987), cuando empieza a generalizarse el empleo del término de desarrollo sostenible como "aquel que responde a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para responder a las suyas

propias". A nivel internacional, la Agenda 21 dio lugar a la adaptación de esta definición al campo de la agricultura y al de los programas sobre conservación y gestión de los recursos naturales. Este programa que concretaba las recomendaciones recogidas por el Informe Brundtland, fue establecido en la primera Cumbre de la Tierra de Río de Janeiro (Naciones Unidas, 1992b), y se convirtió en uno de los más importantes referentes para el fomento del desarrollo rural (Espinoza *et al.*, 1999).

A comienzos del presente siglo, la Cumbre del Milenio (Naciones Unidas, 2000b) estableció un plan de largo alcance para facilitar el logro de ocho objetivos mundiales a través de acuerdos concretos y medibles para los países más pobres del mundo, y que suponía un apoyo de la comunidad internacional. Los Objetivos de Desarrollo del Milenio se constituyeron, de esta manera, en la principal agenda del desarrollo que en la actualidad siguen las diferentes agencias de Naciones Unidas, las organizaciones internacionales de crédito, las ONG y las agencias oficiales de cooperación.

En el siguiente paso, la Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo (Naciones Unidas, 2002a) de Monterrey (México), se dio un importante refuerzo al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la reducción de la brecha en el cumplimiento de las metas de la Agenda 21; sobre todo, para los países menos adelantados. Este aspecto es fundamental para entender la importancia que cobraron nuevamente los recursos internacionales, públicos y privados, para el financiamiento del desarrollo sostenible de los países menos adelantados (Bárcena *et al.*, 2002).

Si en Johannesburgo, sede de la segunda Cumbre de la Tierra (Naciones Unidas, 2002b), se debía concretar un importante plan de implementación que revitalizase la cooperación multilateral y la utilización de los recursos financieros disponibles por los países en desarrollo, éste fue aprobado notablemente más recortado que la propuesta original. Según Barcena (2003), esta falta de acuerdo pone en evidencia el contraste de las maneras de entender el desarrollo sostenible. En efecto, el desarrollo sostenible había estado forzando la convivencia entre distintos intereses particulares tanto económicos como ambientales y sociales donde, sin lugar a dudas, el discurso neoliberal marca la

pauta frente a otros discursos de mayor compromiso ambiental (grupos de conservación) y social (movimientos sociales).

Llegados a este punto, es importante analizar el papel que ha jugado la cooperación internacional, desde su incorporación al desarrollo rural y más concretamente de los recursos forestales.

## **1.2. Los proyectos de desarrollo en la cooperación internacional**

Los sucesivos cambios de énfasis producidos en la concepción del desarrollo han sido claves para entender las modalidades y mecanismos de cooperación que han sido puestos en práctica (Pérez de Armiño, 2000). Desde su inicio, tras la II Guerra Mundial, hasta la adopción internacional del término desarrollo sostenible, la ayuda internacional fue un instrumento dependiente de las estrategias que buscaban un mayor crecimiento económico. En esta etapa, dominada por el asistencialismo "norte-sur", se transferían recursos sin establecer contraprestaciones o relaciones de intercambio (Argibay *et al.*, 1997).

A partir del debate internacional de los años 70 sobre el crecimiento económico, y como crítica de la dependencia del bienestar del Norte con el empobrecimiento del Sur, se despliega un nuevo concepto, el de solidaridad internacional (IEPALA, 1999). La ayuda internacional pasa entonces de la asistencia a la cooperación entre países (Argibay *et al.*, 1997). Con la cooperación surgen conceptos nuevos como el de participación, profusamente utilizado en el campo de la planificación de la cooperación al desarrollo (Pérez de Armiño, 2000).

En este periodo, a finales de siglo XX, se hace notable una creciente y acelerada interrelación en todos los ámbitos, que desemboca en el llamado proceso de globalización. Desde una perspectiva neoliberal, se tenía la convicción de que con la globalización se producirían las condiciones para el relanzamiento sostenido del crecimiento económico y, en consecuencia, del bienestar humano. La cooperación ya no se considera relevante, incluso en ciertos contextos se considera que podría llegar a

entorpecer los procesos. Como consecuencia, el producto interno mundial creció al igual que la deuda externa de los países menos avanzados, y con ella las desigualdades (Pérez *et al.*, 2005).

En la década de los 90, estas percepciones optimistas de la globalización de los Estados, unida a la cada vez mayor “fatiga de la cooperación” tras años de diversos ensayos fallidos de fórmulas para el desarrollo, condujeron a la caída de la ayuda oficial al desarrollo. Se produce entonces un consenso, de parte de los países donantes, sobre la necesidad de revisar los esquemas de la cooperación al desarrollo (Pérez de Armiño, 2000). Como resultado de este consenso, y aún bajo la hegemonía del neoliberalismo (Barcena, 2003), comienza a adjetivarse la cooperación al desarrollo con conceptos como "humano y sostenible". La tendencia de adoptar estos términos procedía de los mencionados eventos y organismos de las Naciones Unidas como la primera Cumbre de la Tierra o los primeros Informes del PNUD (IEPALA, 1999).

La crisis abierta por la falta de acierto en la resolución de problemas centrales del desarrollo por parte de la globalización (Barcena, 2003), unido al impulso tecnológico vivido en las comunicaciones, permitieron a los movimientos sociales aportar sus visiones, enriqueciendo los puntos de vista de las sociedades (Pérez de Armiño, 2000). De esta manera, y junto al enfoque de sostenibilidad, se ha permitido la progresiva aceptación del enfoque del desarrollo humano que ha influido en el debate sobre los objetivos de la cooperación al desarrollo, como reflejan los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Naciones Unidas, 2000b).

Este cambio progresivo hacia la dimensión socio-ambiental ha introducido nuevas perspectivas que han revitalizado la cooperación al desarrollo. Se impone entonces el cumplimiento de nuevas prioridades, tales como la lucha contra la pobreza, la defensa de los derechos humanos, la equidad de género, la sostenibilidad ambiental o el respeto a la diversidad cultural (Pérez *et al.*, 2005).

La tendencia actual de la Cooperación Española es, según su Plan Director (Ministerio de Asuntos Exteriores, 2007), la de responder adecuadamente a estos nuevos

acuerdos internacionales a través de las acciones de cooperación (estrategias, programas y proyectos), que se enmarcan en los nuevos objetivos que a su vez incorporan transversalmente las prioridades. De esta forma, las estrategias convergen junto a otras iniciativas de desarrollo del país, bien en el ámbito sectorial (enfoque sectorial) o a nivel más amplio en las denominadas Estrategias de Reducción de la Pobreza. La actuación en las escalas de planificación más concretas, como son los proyectos, tienen cabida entre las estrategias e instrumentos de la cooperación, siempre que respondan a las prioridades nacionales, que sean solicitados por el país, y diseñados, ejecutados y evaluados principalmente por personal nacional, al cual pueden unirse técnicos y expertos de fuera, en caso de ser necesario. De esta manera, los proyectos pueden proporcionar al país receptor de las ayudas referencias para introducir una nueva intervención (proyectos piloto), para abordar problemas de diseño o ejecución de determinadas intervenciones o para reforzar competencias gerenciales o técnicas en unidades o instituciones específicas (asistencia técnica).

### **1.3. Los proyectos de cooperación forestal**

En el ámbito del desarrollo forestal, el paradigma desarrollista de la década de los sesenta supuso un considerable apoyo, mediante extensos programas estatales, a las actividades forestales industriales de gran escala. Mediante un enfoque de selvicultura industrial, organismos internacionales como la FAO o el Banco Mundial (Arnold, 1991), apoyaban a los Gobiernos en este tipo de acciones. En este enfoque prevalecía la concepción de las ingenierías, con una fuerte componente dasométrica y con escasas concesiones al extensionismo. De esta manera se contribuía al desarrollo de las comunidades exclusivamente mediante empleo y salarios (FAO, 1978).

Más tarde, como parte de la creciente preocupación por los problemas del desarrollo económico y a raíz de la crisis energética de 1973, surge un creciente interés por mantener y aumentar la cubierta forestal que estaba (y está) sometida a una fuerte reducción (Eckholm, 1975). Es, a partir de la puesta en conocimiento de la fuerte dependencia que tienen los combustibles de origen forestal para una parte considerable de

la población mundial, cuando se iniciaron numerosos programas y proyectos para abordar esta situación. Eran frecuentes los grandes programas de repoblación forestal con el objeto de satisfacer las necesidades rurales de leña, y demás productos forestales, de manera más sostenible que la tala que se venía haciendo de los bosques (Arnold, 1991). Los proyectos prestaban apoyo a la plantación y al manejo de los árboles, tanto en las explotaciones agrícolas como en las comunidades (Eckholm, 1975). Con ello, el componente de extensión forestal fue en aumento, una vez que la producción de árboles se fue haciendo a nivel de finca agrícola, con el objetivo de satisfacer las demandas locales (FAO, 1978).

Con el fracaso del asistencialismo y el inicio de la cooperación entre países, los organismos de desarrollo comenzaron a prestar más atención a los aspectos políticos del sector forestal (Larson *et al.*, 2006). Ciertamente, las políticas y los programas nacionales prestaban escasa atención a muchas de las nuevas tendencias que había traído consigo el surgimiento del desarrollo sostenible y humano. Es, entonces, cuando las cooperaciones, de forma paralela, trataron de cambiar el carácter de las administraciones forestales (Douglas, 1983). Como resultado se promulgaron leyes favorables al manejo sostenible y al acceso de la población rural a los recursos forestales, se establecieron sistemas reguladores del aprovechamiento del bosque, se publicaron estudios sobre el sector forestal, se promovió la capacitación técnica y se consolidó de la profesión forestal.

Con la Conferencia Mundial sobre Reforma Agraria y Desarrollo Rural (CMRADR) celebrada por la FAO en julio de 1979, se despertó, dentro del ámbito de la cooperación internacional, un interés inusitado por la movilización de las poblaciones rurales con el objetivo de atender sus “necesidades básicas” (Arnold, 1991). Por consiguiente, se puso de manifiesto las posibilidades que ofrecía para ello el sector forestal, viéndose todas estas iniciativas de desarrollo forestal multiplicadas, promovidas por el auge del desarrollo rural (Díez y Moreno, 1998).

En este momento, comienza a imponerse cada vez más el enfoque de silvicultura a nivel de comunidad como parte integrante del desarrollo rural (FAO, 1978). En este sentido, la extensión forestal se va viendo cada vez más suplantada por otra terminología

que el desarrollo rural aplica para movilizar a las comunidades. Como consecuencia se produjeron cambios drásticos en la definición del concepto de desarrollo forestal (Díez y Moreno, 1998). Más concretamente, el enfoque clásico de la ordenación para la producción sostenida de madera aplicado con fines económicos, terminó complementándose con los objetivos medioambientales y sociales de las nuevas políticas de desarrollo internacionales (Harcharick, 1995), dando lugar a conceptos como la “silvicultura social”, “la silvicultura de aldea”, con criterios relacionados con la prosperidad y el desarrollo comunitario local (Douglas, 1983).

Este cambio de enfoque terminaría concretándose con la Declaración de principios sobre los bosques de Río (Naciones Unidas, 1992a) donde, entre otros temas, se destacó la necesidad de la cooperación internacional para acelerar el desarrollo forestal sostenible de los países en desarrollo. Esta temática fue retomada en otros eventos de relevancia internacional que tuvieron como resultado la creación del Foro de las Naciones Unidas sobre los Bosques (Naciones Unidas, 2000a). En la actualidad, existe un consenso internacional para destacar la contribución que hacen los bosques al logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, en particular, con lo que respecta a la “erradicación de la pobreza” y “la sostenibilidad del Medio Ambiente” (United Nations Forum on Forests, 2006).

En el intento de conseguir este doble propósito, los proyectos se enfrentan al desafío de combinar el enfoque de la silvicultura a nivel de comunidad con las exigencias que plantea un mercado globalizado. Por este motivo, está tomando cada vez más vigencia la aparición de empresas como instrumento para reducir la pobreza y conservar los bosques de forma sostenible. No obstante, De Camino (2001) advierte del riesgo de alentar a las comunidades a hacer todo el proceso de agregación de valor, principalmente por la falta de experiencia en industrialización y mercados complejos, motivo por el cual, existen demasiadas iniciativas paralizadas en unidades comunitarias.

Hay autores que abogan por establecer pequeñas y medianas empresas con base comunitaria, pero reconocen la existencia de una serie de cuellos de botella para su desarrollo, tales como la inseguridad del acceso al bosque, la carencia de información



sobre el mercado o el poder de negociación (Macqueen, 2006). Por ello, conseguirlo supone un proceso largo basado en el trabajo conjunto dentro de las asociaciones (Macqueen *et al.*, 2006).

Otros autores consideran más factible establecer relaciones entre empresas y comunidades mediante acuerdos justos (Mayers y Vermeulen, 2002). En este sentido, las comunidades tienen los bosques, la fuerza de trabajo y una parte de los conocimientos, relativos a la fenología y las condiciones ambientales para desarrollar las faenas, pero carecen de los conocimientos técnicos, la tecnología, el capital y los mercados. No obstante, reconocen que tradicionalmente las empresas han explotado a las comunidades. Por lo tanto, el escollo se encuentra en conseguir superar la tradicional relación comprador/ vendedor, por una relación entre socios, en que las empresas comparten con las comunidades los beneficios de la agregación de valor es una de las más recientes tendencias (De Camino, 2001).

El conocimiento metodológico disponible para emprender este tipo de proyectos es aún muy incipiente, sobre todo en lo referente al establecimiento de alianzas estratégicas entre los proyectos de desarrollo forestal comunitario y las empresas.

#### **1.4. El desarrollo forestal comunitario**

En 1978, mediante una serie de publicaciones y reuniones internacionales, de las que destaca el Octavo Congreso Forestal Mundial dedicado al tema “El bosque al servicio de la comunidad”, se difunde y promociona el uso de la forestería comunitaria. Organismos internacionales, como la FAO o el Banco Mundial, pasan a reestructurar radicalmente sus programas, anteponen la protección ambiental y la satisfacción de las necesidades locales a expensas de una menor atención a la silvicultura industrial (Arnold, 1991).

A partir de este punto, cabe señalar, la rapidez con la que van tomando forma y se multiplican los proyectos basados en la silvicultura comunitaria. Una prueba de ello es que, prácticamente, todas las agencias bilaterales han llegado a trabajar, con mayor o

menor intensidad, en el manejo comunitario (De Camino, 2001). De hecho, los desarrollos forestales a nivel de comunidades han sido considerados como sector básico en la lucha contra la pobreza y la conservación del medio ambiente por los organismos de cooperación al desarrollo, a tenor de su incorporación en el Programa 21 (Naciones Unidas, 1992b), o más recientemente en los Objetivos del Milenio (Naciones Unidas, 2000b).

Según Arnold (1991), como resultado de este interés creciente por el desarrollo forestal comunitario se ha generado una considerable confusión y falta de claridad en cuanto a la naturaleza y finalidad del término empleado. En cierta medida, esta confusión se debe a la aparición simultánea de varios conceptos parecidos tales como la selvicultura social, la forestería comunitaria, el manejo forestal comunitario, la selvicultura comunitaria o el más internacional de todos, el desarrollo forestal comunitario (DFC) (FAO, 1978). Entre algunas de las de sus principales definiciones se señalan las siguientes:

*“Cualquier situación que involucre íntimamente a la población local en una actividad forestal”* (FAO, 1978).

*“La Forestería Comunitaria, o Manejo Forestal Comunitario se refiere al manejo forestal que está bajo la responsabilidad de una comunidad local o un grupo social más amplio, que reclama derechos y compromisos a largo plazo con los bosques. Sirve objetivos tanto económicos como sociales, integrados en un paisaje ecológico y cultural mayor. Las comunidades combinan objetivos múltiples y producen normalmente una amplia variedad de productos maderables y no maderables, tanto para consumo como para la venta. También desarrollan otras actividades encaminadas a suministrar servicios, tales como el turismo”* (Irvine, 1999).

*“El desarrollo forestal comunitario en sentido amplio alude a todas las actividades de manejo de recursos naturales renovables que tienen como propósito fundamental mejorar las condiciones sociales, económicas y emocionales de las*

*comunidades rurales, a partir de su propia realidad y desde su propia perspectiva”* (Kenny-Jordan *et al.*, 2007).

Aunque se fue consciente de que la base de conocimientos disponible que inspiró a los proyectos iniciales de DFC era muy débil, se estimó necesario, incluso inevitable, empezar a actuar en seguida utilizando el conocimiento existente (Arnold, 1991). Todo ello, puede explicar la falta de capitalización y tratamiento académico que ha habido en torno al DFC (Téllez *et al.*, 2003) en comparación con su significativo avance en proyectos de campo en las últimas décadas. Pero, independientemente de la disgregación que conlleva el concepto, la aparición del DFC supuso uno de los cambios de paradigma más importantes que han ocurrido en el ámbito de los programas de cooperación forestal.

Uno de ellos, se deriva de que las actividades forestales fueron consideradas como un medio para alcanzar el desarrollo de comunidades locales, dentro de otro concepto más amplio del desarrollo rural. Por lo tanto, y cuando se hace referencia al DFC o denominaciones similares, se sobreentiende de inmediato otro concepto subyacente (determinante para el desarrollo rural) que es el de participación (De Camino, 2001). Concepto que será abordado ampliamente en los siguientes apartados conceptuales.

Otro elemento decisivo para este cambio de paradigma se encuentra en el hecho de conseguir una sostenibilidad real de las acciones. A este respecto, el autor menciona que es frecuente que durante el período que dura un proyecto, las comunidades no suelen lograr apoderarse de los procesos, lo que lleva a suponer una temporalidad de las mejoras mientras duran los subsidios. La tendencia de los proyectos ante esta situación generalizada, pasa por no crear expectativas de continuidad del financiamiento, asegurarse un tiempo largo de ejecución de las acciones y establecer estrategias para conseguir una efectiva ruptura de la dependencia de la ayuda. Por ello, y en segundo plano, la sostenibilidad depende de permitir a los agricultores reconciliar su necesidad inmediata de mejorar su situación económica, con su necesidad a largo plazo de vivir en armonía con su ambiente (aspectos muy recurridos en sus autodefiniciones de calidad de vida). El reto en el desarrollo forestal comunitario está en combinar con éxito objetivos sociales y económicos. Como menciona De Camino (2001), es un error obviar que las

comunidades, además de a su propia supervivencia, están enfrentadas a las presiones de la globalización que les obliga a consolidarse dentro de la industria forestal.

Ante una posición más idealizada del desarrollo endógeno, se considera un error la marginación del enfoque de crecimiento económico pues de todos es conocidos, que cuando los productos forestales adquieren interés comercial, aparecen personas ajenas a la comunidad de usuarios tradicionales que desean adquirir o apoderarse de derechos legales sobre los recursos forestales (McKean y Ostrom, 1995). Consecuencia del hecho mismo de que existen tantos proyectos de DFC, es razón suficiente para pensar que el manejo forestal no sólo es cosa de las comunidades, si no que afectan a un amplio espectro de intereses públicos, de mercado, ambiental y cultural (ver apartado 2.2.).

## **2. Los Pilares conceptuales**

A continuación se describen los cuatro pilares conceptuales que fundamenta la tesis y que se van a ir sucediendo de manera trasversal a lo largo de los procesos que se van a analizar. Cada pilar es presentado haciendo una reflexión sobre cómo han venido siendo manejados estos conceptos en los proyectos de DFC hasta la aparición de las más recientes propuestas sociales como los SAS<sup>2</sup>.

### **2.1. La investigación-acción colaborativa**

Una vez que las políticas dirigidas al desarrollo de los espacios rurales fueron integrándose con el concepto de “sostenibilidad” salieron a la luz importantes desarrollos conceptuales. Como el desarrollo forestal comenzó siendo considerado una parte del concepto más amplio del desarrollo rural (FAO, 1978), enfoques como la etnoecología o la agroecología fueron calando cada vez más en la forma en que se planteaban los proyectos. Salvando algunos matices, estos nuevos enfoques predicaban los principios que se recogían en el desarrollo forestal comunitario, sobre todo los referidos a la componente participativa (Téllez, 2000). Por lo tanto, y para no caer en la redundancia, en este epígrafe se hace mención únicamente de los aspectos más generales de la

agroecología como medio para plantear el análisis de esta nueva forma de trabajo que se impuso en el desarrollo internacional. En Guzmán *et al.* (2000) se explica cómo el pluralismo metodológico de la agroecología se expresa en el uso de tres perspectivas de investigación: distributiva, estructural y dialéctica. En función de lo recogido en esta obra se exponen brevemente las características de estos tres niveles de indagación, con la finalidad última de enmarcar conceptualmente a la Investigación-Acción Participativa (IAP), sin duda, la concepción más representativa de este desarrollo conceptual.

En primer lugar, se encuentra la perspectiva distributiva donde, según Merino (2000), el papel central lo juega la caracterización sistemática del conjunto de datos obtenidos de la realidad (la principal técnica usada es la encuesta) para describirla en forma que pueda ser posible entender la situación de los hechos, sean estos sociales o naturales. Se trata de medir los fenómenos y las relaciones entre ellos para expresarlos cuantitativamente. Se sitúan aquí los conocimientos de las ciencias forestales en sus aspectos más técnicos. Cuando los datos registrados tienen un carácter objetivo y cuantificable tal información resulta de gran utilidad y no es equívoca. Deja de ser así cuando las encuestas recogen opiniones y actitudes, ya que los datos (“enunciados de observación”) son construidos por quién confecciona el cuestionario y apuntados pasivamente por el entrevistado (fuera de su realidad).

La perspectiva estructural constituye un elemento central para la agroecología, incorporando el discurso de los actores vinculados al manejo de los recursos naturales a través de técnicas como las entrevistas y grupos de discusión y el transepto agroecológico. A través de estas técnicas, se introduce una verdadera interacción entre el técnico (externo) y el agricultor (interno) que dota de sentido sociocultural a los procesos generados en la realidad, sean naturales o sociales. De la aplicación de esta perspectiva de la investigación al campo del desarrollo internacional surgieron varias metodologías que comenzaron a denominarse “participativas”. Entre ellas destacan, por su utilización en el campo del DFC, el Diagnóstico Rural Rápido como proceso intensivo, interactivo y rápido de aprendizaje orientado hacia el conocimiento de las situaciones (Schönhuth y

Kievelitz, 1994). La continuación de los esfuerzos por llegar más allá derivó en otra metodología, el Diagnóstico Rural Participativo (DRP).

El DRP, según Merino (2000), ya entra dentro del ámbito de la siguiente perspectiva, la dialéctica. En ella se hace referencia a la relación que se establece en todo proceso investigador entre los investigadores y la parcela de la realidad investigada. No se trata tan sólo de conocer (perspectiva distributiva) y explicar (perspectiva estructural), sino de intervenir y articularse con el objeto investigado, para incidir, en forma crítica, en el curso de su transformación. Sin duda, la IAP constituye la técnica paradigmática de esta perspectiva que engloba esta nueva forma de trabajo. Sus objetivos pasan por la generación de un conocimiento global, que parta del propio saber popular y que sea catalizado a través de los investigadores. Esta generación debe establecer una estrategia de cambio (acción) y un crecimiento del poder político del grupo afectado, para hacer posible ese cambio (“empoderamiento”) (Fals Borda en Merino, 2000).

Sin embargo, y debido a la “cultura de proyectos” predominante en el ámbito de la cooperación al desarrollo forestal, en la práctica suele inhibirse una participación efectiva de una parte importante de los actores. El motivo se debe a que las acciones de DFC suelen ejecutarse de una forma estructurada, donde un actor externo interviene para intentar relacionarse con las comunidades, siempre garantizando que los actores que financian y gerencian el proyecto nunca pierdan el control y el poder sobre el mismo (Van Dam, 2000). De esta manera, la aplicación sobre el terreno de estas metodologías “participativas” termina proveyendo más entidad al agente externo, que realiza la canalización del conocimiento local en función de los objetivos que están directamente relacionados con sus mandatos y áreas de interés. Como consecuencia, no es habitual que se cumpla el enfoque participativo; sobre todo, por el peso que toman las ideas de estos notables actores sociales con el riesgo de llegar a asumir soluciones y supuestos ya establecidos de antemano. Por ello, la aplicación del enfoque participativo exacto no se realiza, razón ésta que en la actualidad se tienda a hablar de otros conceptos como la acción colaborativa (Macqueen *et al.*, 2006).

Según Chevalier y Buckles (2006), los problemas derivados de esta situación generalizada se ven agravados cuando se tiende a definir a las comunidades geográficamente con lo que se resta importancia a las diferencias internas y los factores externos insertos en la vida comunitaria y en la historia social (apartado sobre la teoría social). Así mismo, al considerar que la forma ideal de participación es universal se intentan incluir a todos los actores del ámbito que se haya considerado independientemente de su verdadera relación con las diferentes actividades o los objetivos del proyecto. Por otro lado, las técnicas para facilitar la participación pueden considerarse erróneamente como sustituto de un ejercicio mucho más grande y difícil de la democracia y la justicia en todos los ámbitos de la vida. Con respecto a la forma en que se realiza la investigación de campo, de forma rápida y facilitada por un enfoque de “cafetería” para las técnicas que utiliza, ofrece un desarrollo conceptual bastante limitado con el que sustentan actividades de investigación y aprendizaje de nivel más académico, como es el caso de la presente tesis. Finalmente, carece de herramientas prácticas para ahondar en la cultura y el sistema de valores locales, al igual que en las distintas formas en que los actores crean nuevo conocimiento y le dan sentido (apartado sobre el socio-constructivismo).

Estos autores defienden que, ante un mundo que se está convirtiendo cada vez en más integrado y complejo, deben considerarse nuevos enfoques para la investigación colaborativa y la movilización social. Por ello proponen los SAS<sup>2</sup>, que es un enfoque que define a la participación como la movilización interactiva de los grupos de actores involucrados, recopilando 1) la determinación de los hechos y el análisis de todas las partes competentes, y 2) puntos de vista negociados sobre los problemas.

La adopción de este nuevo enfoque puede proporcionar la consecución de la movilización social que los responsables del DFC buscan conseguir con sus acciones sin los problemas que supone llevar a la práctica los principios de la IAP.

## 2.2. El análisis de actores

Partiendo de la reflexión sobre las diferentes formas en las que se han considerado las relaciones sociales en el ámbito de la cooperación internacional se puede llegar a entender las concepciones más recientes de actor social a las que la tesis recurre para abordar la complejidad socioeconómica que conllevan las acciones de DFC. Al inicio de este capítulo ya presentó cómo evolución del concepto de desarrollo ha pasado desde una percepción basada en criterios estrictamente económicos hasta una concepción que exigía modelos de desarrollo endógenos y la participación directa de la población (Agrawal, 2001). Justamente, los numerosos fracasos de proyectos forestales en el ámbito de la cooperación basados principalmente en la transferencia de tecnología de los países donantes, habían conducido a que sus responsables empezaran a considerar la importancia de tener en cuenta los intereses locales (Freeman y McVea, 2001). Este cambio supuso el mayor reto conceptual de las últimas décadas en el campo del desarrollo forestal.

Desde los primeros métodos que se emplearon para extraer información, como fueron las encuestas rurales, hasta las más recientes y evolucionadas metodologías participativas, como la IAP o los SAS<sup>2</sup>, la forma de considerar el concepto de actor social ha ido cambiando. Las encuestas rurales más clásicas consideraban inicialmente a una parte de los pobladores de las zonas boscosas, denominada como la muestra, y era consultada para representar al conjunto o universo (Merino, 2000). Con los nuevos paradigmas participativos como la IAP, la comunidad se convierte en un actor fundamental para el análisis social pero su concepción geográfica no cambia. Con frecuencia, esta comunidad se entenderá que responde a una organización social y/o administrativa establecida, y que se vincula a una determinada área geográfica donde residen: territorio de un grupo indígena o campesino, aldea, barrio, parroquia o núcleos urbanos pequeños pero cercanos siempre al bosque (Arnold, 1991). Dentro de este territorio se identifican también a los denominados como actores “acompañantes” o relacionados con el desarrollo forestal de la “comunidad”. Este es el caso de las instituciones públicas y organizaciones que trabajan junto a los grupos sociales y los



asesora en los aspectos técnicos, de organización, de administración incluso de mercadeo de sus productos (De Camino, 2001).

Es habitual, por ello, que los organismos y los técnicos centren sus análisis sociales en escuchar y descubrir las necesidades de la población rural localizada en este territorio comunitario, que se fija como el área de actuación del desarrollo forestal. Uniendo el carácter del territorio con el de la actuación es como, generalizadamente, conciben las definiciones más comunes del Desarrollo Forestal Comunitario (consultar apartado 1.4). Como consecuencia de esta concepción bastante local del término DFC, su aplicación tropieza con las mismas limitaciones que la IAP en cuanto a la poca importancia que se le dan a las diferencias internas y los factores externos insertos en los grupos sociales.

Haciendo frente a esta situación, se comienza a aplicar otro concepto de actor (Stakeholder<sup>1</sup>) que los definen como personas o grupos que, de manera directa o indirecta, ganan o pierden como consecuencia de una determinada actividad de desarrollo (Norem, 2002). La teoría de los actores sirve como base para el desarrollo de nuevos modelos que muestran la forma en que las acciones existentes o propuestas podrían afectar los intereses de las personas. Ejemplo de ello es que FAO (2002) comienza a incorporar, primero a sus análisis de género y luego a otras acciones como los proyectos forestales, el concepto de “agentes interesados”. O los SAS<sup>2</sup> que definen al actor como “un individuo o grupo que puede incidir y/o puede estar impactado por una situación o acción” (Chevalier, 2007). El análisis de los actores examina de esta forma los recursos, la influencia, la autoridad o el poder que los actores, agentes interesados o sus comunidades de interés (actores con intereses comunes) pueden aplicar a una situación, al igual que sus oponentes y aliados, tanto actuales como posibles. Este análisis también examina la constante interacción de las comunidades de interés, por lo que reúne a los factores locales y globales de la historia social y reconoce el papel tan crítico de las diferencias existentes en el poder y los intereses.

---

<sup>1</sup> Si bien la Teoría de Stakeholders nace en 1963 en el Stanford Research Institute aplicado a la empresa su aplicación a la cooperación y en especial al desarrollo forestal comunitario, es más reciente.

Sin embargo, Chevalier y Buckles (2006) reconocen que todavía permanecen diversos problemas conceptuales y metodológicos con respecto al análisis de los actores. Las herramientas utilizadas en este tipo de análisis son descriptivas y por lo general demasiado esquemáticas. Asimismo, generalmente el análisis ignora la pregunta sobre quién debe conducir la investigación y con qué propósito. Después, este análisis se conduce de una forma “de arriba hacia abajo”, con un punto de vista neocorporativo que busca promover el “diálogo” sin cuestionar la forma en que las relaciones existentes de dominación y subordinación funcionan en diferentes niveles dentro del mundo en que vivimos, el cual presenta un grado cada vez mayor de integración.

Frente a ello, estos autores proponen un enfoque más estratégico y gradual para la movilización social (SAS<sup>2</sup>) al centrarse en 1) las partes que pueden y deben participar en el proceso de indagación, y 2) las relaciones sociales en que se necesita el empoderamiento. Aunque este cambio podría parecer mínimo, el mismo plantea tres difíciles interrogantes sobre los límites entre los grupos: i) cuándo se debe separar a un grupo en varios subgrupos de actores; ii) cuándo se deben agrupar a ciertos actores en uno solo; y, iii) cuándo se debe reconocer a la comunidad de todos los actores como un solo grupo con su propio perfil. Así mismo, este enfoque social añade más profundidad al análisis de los actores, pues no sólo considera el poder, los intereses o la legitimidad sino también otros como las posiciones, los valores y los compromisos que los actores expresan, las redes de información que existen entre los mismos y el historial de confianza, colaboración y conflictos. Explorando los escenarios y los problemas más importantes que plantean considerando estos factores, se pueden encontrar estrategias más factibles para abordarlos.

Asumiendo el análisis de actores con los aportes que los SAS<sup>2</sup> le hacen desde otras ideas como la economía política y la antropología, la tesis trata de aproximarse al DFC rompiendo con las nociones restringidas de comunidad que lo limitan.

### 2.3. El socio-constructivismo

Al comienzo, las acciones encaminadas a lograr el desarrollo forestal, enmarcadas en los grandes programas de desarrollo estatales, se basaban en la aplicación de modelos verticales muy tecnocráticos. En el diseño de estas estrategias de desarrollo se plasmaban las ideas mecanicistas del desarrollo que predominaban entre los técnicos y políticos de aquella época. Ya desde los años 50, los antropólogos y ecólogos venían evidenciando el amplio y diferenciado cuerpo de conocimiento que poseían las poblaciones indígenas de su entorno natural (Remmers, 1998); el cual, era obvio, que no era contemplado en estos amplios modelos dominados por un conocimiento casi exclusivamente científico. Según Arnold (1991), el desarrollo forestal así conseguido se limitaba a determinadas zonas y, muy a menudo, guardaba escasa relación con las necesidades reales de la población rural, llegando incluso a empobrecer aún más a quienes no formaban parte de los sectores en expansión. Aún con la llegada al ámbito de los proyectos forestales de la perspectiva distributiva, elementos tan importantes para el diseño de las acciones de desarrollo como las opiniones y actitudes quedaban excluidos (Merino, 2000).

Con el bloque de metodologías más participativas que se impusieron con la perspectiva estructural, se consiguió introducir un primer grado de interacción entre el conocimiento del investigador (externo) y el individuo estudiado (interno). Volviendo entonces la vista hacia el ámbito antropológico, pronto se llegaría a generalizar la conclusión de que el conocimiento tradicional debía ser tratado como un conocimiento esencial, no solo para extraer información de él, si no también para contribuir de forma directa al diseño de sistemas que sean más sostenibles (Norgaard, 1984). Pero más que captar discursos provenientes de los saberes tradicionales, y como respuesta a la falta de implicación de la población en las actividades formuladas (Pons, 2002), la perspectiva dialéctica buscaba incluir sus capacidades de diagnosis y análisis (Schönhuth y Kievelitz, 1994).

Por un lado, la perspectiva donde se mueve la IAP, contempla la generación de un conocimiento global, que parte del propio saber popular (desarrollo endógeno) y que es

catalizado a través de investigadores. Para ello, cualquier agente externo que quiera cooperar con la población en un programa de desarrollo debería aprender antes el conocimiento de los sistemas de creencias y conocimiento “objetivo” de los pueblos (Haverkort, 1994). Esto no siempre es así, y los organismos de apoyo no tienen por qué disponer de agentes que cumplan este requerimiento para sus programas, ni contemplar recursos para proveer de este tipo de experiencias a consultores externos, lo que dificulta la adopción de enfoques como el agroecológico. De hecho, con frecuencia, la experiencia que da la convivencia con los actores locales es un producto que suele venir después de implementar las acciones de desarrollo.

Por otro lado, estos enfoques también asumen que no se puede caer en el extremo de una visión romántica de las prácticas tradicionales del manejo de los recursos naturales y la condena de la ciencia occidental como responsable de los problemas ambientales y de desarrollo. De hecho, en la búsqueda del desarrollo de la población rural a través de las actividades forestales, se ha demostrado en varias ocasiones que la idealización de los conocimientos comunitarios crea problemas (De Camino, 2001). Por ello, se debería buscar la mejor combinación de elementos de los sistemas tradicionales, aprovechando su potencial endógeno, y de elementos exógenos como la tecnología moderna, pero no de cualquier manera (Merino, 2000). Según la agroecología, en la asimilación de lo externo en lo “endógeno” se debe respetar la identidad local mediante la adaptación a su lógica de funcionamiento (Guzmán *et al.*, 2000). Sin embargo, la defensa de la autenticidad de los sistemas “tradicionales” puede llegar a obviar que estos sistemas dejan de ser intactos cuando los conocimientos aprenden e interactúan entre sí a través de las fronteras sociales y culturales hacia la búsqueda de soluciones a los problemas.

Estas situaciones se ven agravadas como efecto de la simplificación que se realiza de “lo externo y lo interno” debido a la concepción geográfica que se suele hacer de comunidad, viéndose restringida la participación de otros conocimientos que intervienen en estos complejos procesos socioeconómicos, y que son igualmente decisivos para alcanzar el DFC.

Finalmente, a la IAP le faltan las destrezas para considerar los valores culturales y los sistemas locales de conocimiento. Además, para poder explicar las situaciones y dinámicas de la vida real está habituada a “dibujar” los sistemas sociales a través de categorías “universales” que no necesariamente tienen por qué responder a todos los entornos.

En consecuencia, y para poder conducir la tesis se precisa de otro enfoque más honesto con la realidad de los proyectos donde, desde una perspectiva más socioconstructivista, donde todas las partes involucradas en los procesos se puedan expresar y aprender sin la necesidad de que los actores externos cuenten con experiencia previa sobre el entorno. Esto es posible hacerlo, según Chevalier y Buckles (2006), a través de herramientas que, desde el campo de la antropología se introducen en el de la psicología clínica, produciendo un aprendizaje a través de las fronteras sociales y culturales. Dichos autores reconocen que son los participantes de los procesos, y no sólo quienes convocan a la actividad (o el experto), los que negocian y construyen su propio conocimiento y sistemas de valores, y los aplican a los problemas y las soluciones que previamente consensúan. De esta forma, los modelos de desarrollo que se crean o innovaciones sociales reconocen las diferencias en la forma en que los actores realmente piensan, aumentando las posibilidades de ser adecuadamente implementados y replicados en su entorno.

#### **2.4. La gestión de sistemas complejos**

En el ámbito de la cooperación internacional, los métodos de planificación y gestión que gozan de mayor nivel de consenso son, sin duda, los Marcos Lógicos. El enfoque de marco lógico (EML) responde de forma muy deseable a las necesidades administrativas que es, entre otros, uno de los factores decisivos para que las instituciones que gestionan numerosas acciones de desarrollo se decidan por ellos. En el caso de Cooperación Española, financiador principal de los trabajos que se acompañan por la investigación, utiliza el EML para la formulación y posterior elaboración de informes (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2000).

Según Chevalier y Buckles(2006), aunque estas formas de desarrollar las ciencias administrativas han evolucionado para incluir principios participativos en las etapas claves del ciclo de un proyecto, añaden rigidez a la planificación y a la gestión en situaciones donde predominan la imprevisibilidad y la incertidumbre. En efecto, encarar procesos complejos, como los que conllevan el DFC y que afectan a intereses de muchos actores hace que sea muy difícil poder predecir los resultados de las actividades previamente planificadas. Planificar todo desde un inicio resulta no ser racional debido a que las expectativas podrían ser todavía demasiado grandes o imprecisas. De hecho, muchos de los problemas que se plantean en la gestión de los proyectos son debidos a que la etapa de planificación está muy desvinculada de la de ejecución (Uldemolins y Jiménez, 2002). Si bien, la fase de formulación y la ejecución ha resultado ser habitualmente momentos aislados en los proyectos de DFC, en ciertas situaciones donde no existe una solución conocida, se requiere que exista un proceso de aprendizaje a través de una planificación más adaptativa (Lira, 2006).

Según Chevalier y Buckles (2006), existen diversas metodologías de planificación con distintos grados de estructuración que se distinguen por dos tipos de gerencias predominantes, una en base a resultados y otro en procesos. De un lado, se encuentran los sistemas de planificación más estructurados basados en una gerencia de resultados o como el EML, y de otro los sistemas de planificación continua que permiten una gerencia más adaptativa o basada en procesos.

En DFC, los actores no siempre tienen los mismos objetivos dentro de un proyecto común y la información suele no estar completa o ser incierta. A pesar de estas habituales situaciones, la Gerencia de Procesos permite operar de forma organizada en constante aprendizaje y monitoreo. Otra de las características más importantes de la Gerencia de Procesos que la hace muy apropiada para abordar la complejidad del medio forestal es que ayuda a incorporar la dimensión social en la planificación de los proyectos. Pero, más allá de elevar las bondades de la Gerencia de Procesos, los SAS<sup>2</sup> plantean la posibilidad de poder combinar las actividades planificadas de esta forma continua con las matrices de planificación estructuradas de los Marcos Lógicos.

Mediante la adopción de este enfoque semiestructurado la tesis busca asociar los puntos fuertes de cada tipo de gerencia permitiendo establecer mayores interrelaciones entre la fase de formulación y la de ejecución en los proyectos pero sin perder el sentido realista de las cosas que pueden y que no pueden ser aplicables en el mundo de la cooperación internacional al desarrollo forestal.

### 3. Referencias

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. 2000. *Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. Joaquín Antoranz, Madrid. 179 pp.

AGRAWAL, A. 2001. Common property institutions and sustainable governance of resources. *World Development* 29 (10), 1649-1672.

ARGIBAY, M.; CELORIO, G.; COLORIO, J. 1997. *Educación para el Desarrollo: El espacio olvidado de la cooperación*. Hegoa, Bilbao. 43 pp.

ARNOLD, J.E. 1991. *Desarrollo Forestal Comunitario: Un Examen de Diez Años de Actividades*. CF Nota 7. FAO, Roma. 39 pp.

BÁRCENA, A.; DE MIGUEL, C.J.; NÚÑEZ, G.; GÓMEZ, J.J.; ACQUATELLA, J.; ACUÑA, G. 2002. *Financiamiento para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. De Monterrey a Johannesburgo*. CEPAL, 124 pp.

BARCENA, I. 2003. *Lecciones de Johannesburgo* (en línea). Citado el 3-7-2007. Disponible en: <http://www.ecoport.net/content/view/full/21454/>.

BRUNDTLAND, G.H. 1987. *Our common Future*. Oxford, Oxford University Press. 383 pp.

CHEVALIER, J. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Análisis Social CLIP*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 15-3-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006. *Social Analysis Systems<sup>2</sup> Theory: Concepts and Tools for Collaborative Research and Social Action*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 10-2-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

DE CAMINO, R. 2001. *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz, Bolivia. 36 pp.

DÍEZ, M.C.; MORENO, F.H. 1998. *La silvicultura comunitaria como campo de acción del ingeniero forestal*. Crónica Forestal y del Medio Ambiente. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.(13), 1. 8 pp.

DOUGLAS, J.J. 1983. *A reappraisal of forestry development in developing countries*. Forestry Sciences (Netherlands), v 8. Junk, W. and Nijhoff, M. (Eds.) The Hague. 178 pp.

ECKHOLM, E.P. 1975. *The Other Energy Crisis: Firewood*. Worldwatch paper, 1. Washington: Worldwatch Institute, 22 pp.

ESPINOZA, N.; GATICA, J.; SMYLE, J. 1999. *El pago de servicios ambientales y el desarrollo sostenible en el medio rural*. Serie de Publicaciones RUTA. Romero, R. (Ed.) Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), San José. 88 pp.

FAO. 1978. *Actividades forestales en el desarrollo de comunidades locales*. Estudio FAO: Montes 7. FAO, ROMA. 12 pp.

FAO. 2002. *Programa de Análisis Socioeconómico y de Género: Manual para el nivel intermedio*. Roma. 32 pp.

FREEMAN, R. E. AND MCVEA, J. 2001. *A Stakeholder Approach to Strategic Management*. Darden Business School Working. Paper No. 01-02.

GUZMÁN, G.I.; GONZÁLEZ, M.; SEVILLA, E. 2000. *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Mundi Prensa, Madrid.



- HARCHARICK, D.A. 1995. *La FAO y una silvicultura que cambia*. Unasyuva. 182 pp.
- HVERKORT, B.Y.D.M. 1994. *Constructing Diversity: The Active Role of Rural People in Maintaining and Enhancing Biodiversity*. *Etnoecológica* 2(3), 50-64.
- IEPALA. 1999. *Manual de cooperación descentralizada al desarrollo*. IEPALA (en línea). Citado el 20-6-2007. Disponible en: <http://www.eurosur.org/OLEIROS/coodes/manual/defaultt.htm>.
- IRVINE, D. 1999. *Certification and Community Forestry: Current Trends, Challenges and Potential*. Background Paper for the World Bank/WWF Alliance Workshop on Independent Certification, Washington D.C. 19 pp.
- KENNY-JORDAN, C.; HERZ, C.; AÑAZCO, M.; ANDRADE, M. 2007. *Construyendo cambios; desarrollo forestal comunitario en los Andes; una propuesta de manejo participativo de los recursos naturales renovables para el nuevo milenio*. FAO, Quito. 446 pp.
- LARSON, A.; PACHECO, P.; TONI, F.; VALLEJO, M. 2006. *Exclusión e inclusión en la forestería latinoamericana: ¿Hacia donde va la descentralización?* CIFOR, CIID, La Paz. 93 pp.
- LIRA, L. 2006. *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Serie Gestión Pública nº 59. CEPAL/ILPES, Santiago de Chile. 73 pp.
- MACQUEEN, D.; BOSE, S.; BUKULA, S.; KAZOORA, C.; OUSMAN, S.; PORRO, N.; WEYERHAEUSER, H. 2006. *Working Together: Forest-Linked Small and Medium Enterprise Associations and Collective Action*. Gatekeeper Series 125. International Institute for Environment and Development (IIED), London. 24 pp.
- MACQUEEN, D.J. 2006. *The role of small and medium forest enterprise associations in reducing poverty*. IIED (en línea). Citado el 16-11-2007. Disponible en: <http://www.iied.org>.

MAYERS, J.; VERMEULEN, S. 2002. *Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains?* Instruments for Sustainable Private Sector Forestry Series. International Institute for Environment and Development, London. 176 pp.

MCKEAN, MA.; OSTROM, E. 1995. *Common property regimes in the forest: just a relic from the past?* *Unasylva* 180 (46). 3-15.

MEADOWS, D.H.; RANDERS, J.; MEADOWS, D. 1972. *The Limits of Growth. A Report for The Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind.* Universe Books, New York. 253 pp.

MERINO, A. 2000. *Uso y manejo campesino de la vegetación en la comunidad indígena de Cuzalapa, reserva de la biosfera Sierra de Manantlán. Méjico.* Universidad de Córdoba. 160 pp.

MINISTERIO DE ASUNTOS EXTERIORES. 2007. *Plan Director de la Cooperación Española 2005-2008.* (en línea). Citado el 25-8-2007. Disponible en: [http://magno.uab.es/fas/cooperacio/Documentacio/Politiques/plan\\_director\\_2005-08.pdf](http://magno.uab.es/fas/cooperacio/Documentacio/Politiques/plan_director_2005-08.pdf).

MOLNAR, A. 2004. *Forest certification and communities.* *International Forestry Review.* 6 (2), 173-180.

NACIONES UNIDAS. 1972. *Declaración de Estocolmo sobre el Medio Humano.* Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano. Estocolmo (en línea). Citado el 4-5-2007. Disponible en: <http://www.biotech.bioetica.org/d139.htm>.

NACIONES UNIDAS. 1992a. *Declaración de principios sobre los bosques.* Centro de documentación de las Naciones Unidas (en línea). Citado el 4-5-2007. Disponible en: <http://www.un.org/documents/ga/conf151/aconf15126-3annex3.htm>.

NACIONES UNIDAS. 1992b. *Programa 21* (en línea). Citado el 2-10-2007. Disponible en: <http://www.un.org/esa/sustdev/documents/agenda21/>.

NACIONES UNIDAS. 2000a. *Bosques*. Centro de Información de Naciones Unidas (en línea). Citado el 25-6-2007. Disponible en: [http://www.cinu.org.mx/temas/des\\_sost/bosques.htm/](http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost/bosques.htm/).

NACIONES UNIDAS. 2000b. *Objetivos de Desarrollo del Milenio de la ONU* (en línea). Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/millenniumgoals/>.

NACIONES UNIDAS. 2002a. *Conferencia Internacional sobre la financiación para el Desarrollo* (en línea). Citado el 3-6-2007. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/conferences/ffd/>.

NACIONES UNIDAS. 2002b. *Cumbre de Johannesburgo* (en línea). Citado el 3-6-2007. Disponible en: <http://www.un.org/spanish/conferences/wssd/>.

NACIONES UNIDAS-CENTRO DE INFORMACIÓN. 2000. *Medio ambiente y desarrollo sostenible*. (en línea). Citado el 25-6-2007. Disponible en: [http://www.cinu.org.mx/temas/des\\_sost.htm/](http://www.cinu.org.mx/temas/des_sost.htm/).

NOREM, R. 2002. *Manual para el nivel intermedio del Programa de Análisis Socioeconómico y de Género*. Servicio de Género y Desarrollo ASEG/FAO, Roma. 152 pp.

NORGAARD, R.B. 1984. *Traditional Agricultural Knowledge: Past Performance, Future Prospects, and Institutional Implications*. American Journal of Agricultural Economics 66 (5), 874-878.

PÉREZ DE ARMIÑO, K. 2000. *Diccionario de Acción Humanitaria y Cooperación al Desarrollo*. Icaria-Hegoa, Barcelona-Bilbao. 51 pp.

PÉREZ, A.; MORAÑES, M.; SAZ, A. 2005. *Introducción a la Cooperación al Desarrollo para las ingenierías. Una propuesta para el estudio*. UPC - Ingeniería Sin Fronteras, Barcelona. 198 pp.

PONS, G. 2002. *Herramientas de las ONGD en la cooperación para el desarrollo económico*. Cuadernos Bakeaz. 50 pp.

REMMERS, G.G.A. 1998. *Con Cojones y Maestría: un estudio sociológico-agronómico acerca del desarrollo rural endógeno y procesos de localización en la Sierra de la Contraviesa (España)*. Tesis doctoral. Wageningen Studies on Heterogeneity and Relocalization 2. Circle for Rural European Studies-CERES. Thela Thesis Publishers, Amsterdam. 234 pp.

SCHÖNHUTH, M.; KIEVELITZ, U. 1994. *Diagnóstico Rural Rápido; Diagnóstico Rural Participativo; Métodos participativos de diagnóstico y planificación en la cooperación al desarrollo; una introducción comentada*. GTZ, Eschborn. 137 pp.

TÉLLEZ, J. 2000. *Planificación participativa del aprovechamiento de los recursos naturales del monte de Ben-Slimane para el desarrollo de sus comunidades. Marruecos*. Universidad de Córdoba. 274 pp.

TÉLLEZ, J.; BLANES, J.; NAVARRO, R. 2003. *Programa de Formación en Línea sobre Desarrollo Forestal Comunitario*. Memoria Voluntaria del XII Congreso Forestal Mundial (en línea). Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/ARTICLE/WFC/XII/0502-C4.HTM/>.

ULDEMOLINS, E.; JIMÉNEZ, J. 2002. *La gestión del Desarrollo sostenible: desafíos, retos y oportunidades*. Revista Española de Desarrollo y Cooperación, (9): 69-83.

UNITED NATIONS FORUM ON FORESTS. 2006. *Report of the seventh session* (en línea). Citado el 14-6-2007. Disponible en: <http://daccessdds.un.org/doc/UNDOC/GEN/N07/349/31/PDF/N0734931.pdf?OpenElement/>.

VAN DAM, C. 2000. *Two decades of participatory forest development...but how participatory?* Forests, Trees and People Newsletter no. 42. FAO. 6 pp.

## CAPÍTULO 3

### ENFOQUE METODOLÓGICO

#### 1. Síntesis del proceso de diseño metodológico

A fin de desarrollar el razonamiento planteado por la tesis, se procedió a acompañar metodológicamente un proceso real de desarrollo forestal sobre el cual no se tenía experiencia previa y donde otros intentos similares no habían logrado sus objetivos. Por ello, se abordó desde una lógica experimental sustentada en tres etapas bien diferenciadas que corresponden a cada uno de los capítulos 5,6 y 7.

La Figura 3.1, representa el proceso metodológico empleado sobre una escala de tiempo según se va alcanzando la mejora en el nivel de vida de la población rural a través de un aprovechamiento sostenible de los bosques. En la estructura metodológica se distingue un primer tramo uniforme donde, más allá del logro de conseguir una formulación colaborativa de la acción de desarrollo, todavía los avances apenas son perceptibles. Una vez que da comienzo la ejecución de las actividades del proyecto se produce un aumento en la pendiente de la curva, indicando que se han alcanzado algunos de los resultados intermedios previstos. Sin embargo, se trata de un crecimiento leve dado que los logros de este segundo tramo todavía no repercuten de forma directa en el nivel de vida de los beneficiarios. La falta de mayores avances se debe a que aún no se tenía suficiente certidumbre sobre cómo podían llegar a reaccionar los actores, y sus comunidades de interés, frente aquellos procesos considerados como más decisivos para el éxito del proyecto. Por ello, no será hasta la siguiente y última etapa de la fase experimental del proyecto cuando la curva experimente una importante inclinación confirmando que se ha producido el despegue final de los procesos. En este tercer tramo de la curva destaca un punto de inflexión que coincide con la consecución de los primeros resultados realmente impactantes para los intereses de los beneficiarios, y el impulso necesario para llevar adelante la estrategia social del proyecto.

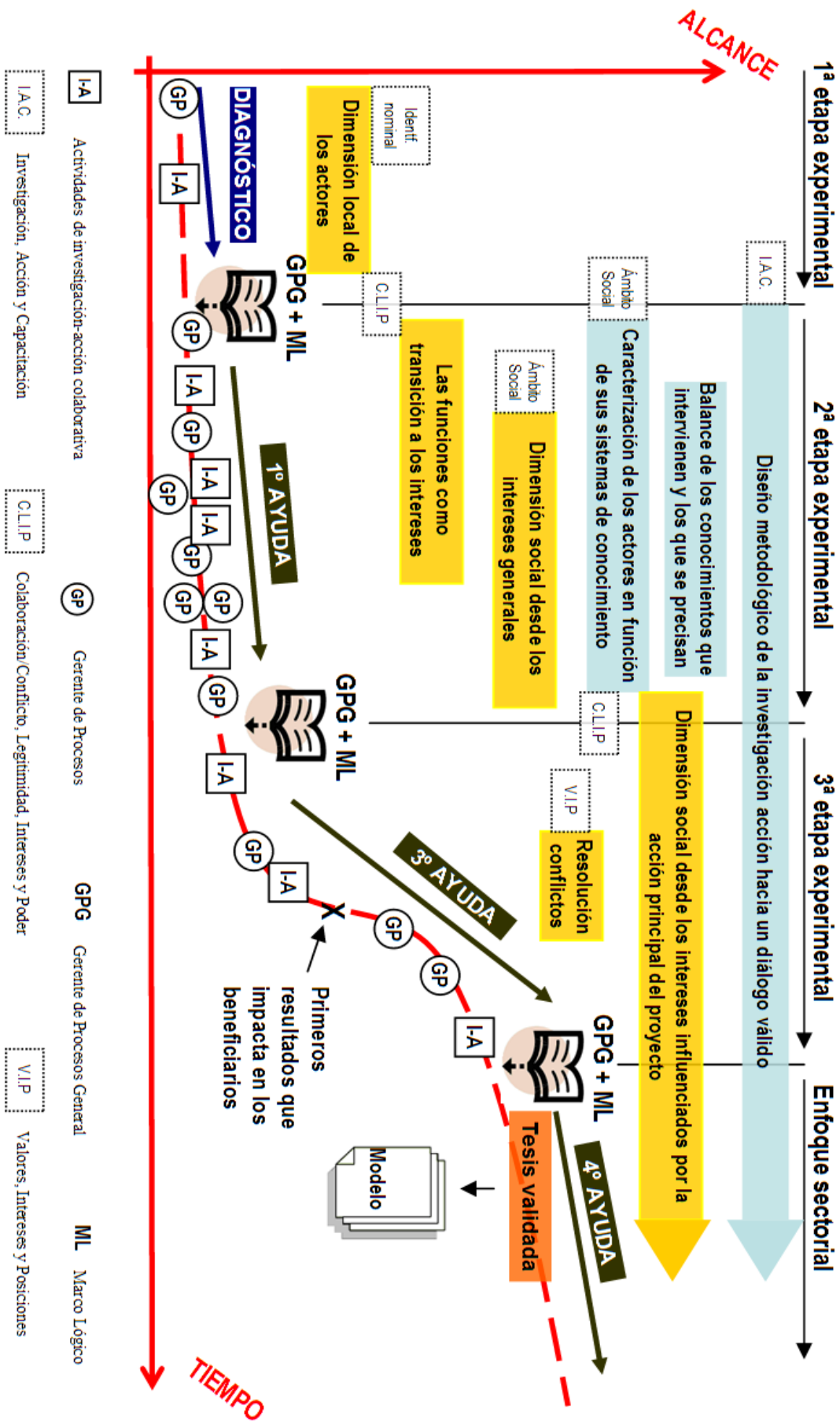


Figura 3.1. Esquema metodológico general. Fuente: elaboración propia

De esta forma, el proyecto pudo pasar de su lógica de proyecto piloto hacia un enfoque mucho más sectorial que justificó el marco teórico adoptado por la tesis.

También se puede apreciar en la Figura 3.1 como se insertan cronológicamente algunos de los pasos metodológicos dados para posibilitar que la gestión de los procesos tenga en cuenta la forma en la que son influenciados los intereses (color turquesa) y, a la vez, se basen en opciones diseñadas desde el diálogo social mantenido entre los diferentes sistemas de conocimientos relacionados con el desarrollo forestal (color naranja). Así mismo, sobre la curva se representa esquemáticamente cómo se fue implementando el sistema de planificación semiestructurado que, junto a las actividades de investigación-acción, han vertebrado el avance de los procesos.

A simple vista, como resultado de este proceso de diseño metodológico se pueden llegar a distinguir hasta cuatro procedimientos diferentes, pero interconectados entre sí, que vertebran la aplicación práctica del marco teórico de la tesis. Estos procedimientos son presentados con mayor detalle y profundidad en el siguiente apartado de diseños metodológicos.

En base a ellos, se ha podido orquestar la aplicación de las diferentes técnicas y herramientas para los análisis sociales que también recoge la Figura 3.1 (o al menos las más relevantes). En el apartado de material y métodos son presentadas individualmente cada una de las técnicas que han sido empleadas, distinguiendo entre aquellas que forman parte de los SAS<sup>2</sup> y las que han sido desarrolladas en este estudio.

## **2. Diseños metodológicos**

### **2.1. El sistema de planificación semiestructurado**

El acompañamiento metodológico debía ser capaz de establecer el razonamiento planteado por la tesis, y a la vez hacerlo desde el formato que empleaban los proyectos de cooperación al desarrollo. Una de las primeras preguntas que se plantearon fue, cómo

hacer para combinar las metodologías de planificación que eran requeridas, una que satisfacía las necesidades de administración y seguimiento del proyecto, y otra que proveía de la flexibilidad con la que abordar la complejidad social de los procesos. Ello suponía acercar la fase de formulación a la de ejecución del proyecto y, todo ello, combinando el trabajo de las instituciones con la participación de múltiples actores. Para ello, se procedió a contrastar dos enfoques de planificación, uno estructurado como el Marco Lógico, y otro continuo como la Gerencia de Procesos (GrP) del SAS<sup>2</sup>. Con ello se pudo encontrar un mecanismo para suavizar la rigidez de las Matrices de Planificación de los Proyectos (MPP) mediante el uso de Gerentes de Procesos (GP).

Los pasos que permiten la integración efectiva de las metodologías de planificación fueron:

#### 1. Definir el nivel de estructuración de la planificación

Mediante al técnica Avance y Previsión se estimaba el punto de equilibrio que debía conseguirse entre el grado mínimo de concreción que se necesitaba para realizar la formulación y la flexibilidad necesaria para poder avanzar en el carácter exploratorio de los procesos. El punto de equilibrio se establecía para cada ciclo de la subvención, incrementándose el grado de estructuración conforme se iba consiguiendo mayor certidumbre sobre el desenlace de los procesos. Así, para cada ciclo se realizaban sucesivas revisiones del nivel de estructuración que se alcanzaba.

#### 2. Formular un GP General

Teniendo como base para este segundo paso los resultados conseguidos por la investigación-acción, se plasman de forma colaborativa aquellas líneas de acción o grandes consensos que iban a sustentar el diseño del proyecto a través de un GP General (GPG). Esta técnica visual facilita el trabajo colaborativo, así como el manejo de múltiples objetivos gracias a los diferentes niveles que se asume en la planificación de las actividades (Chevalier, 2006a). De esta forma, es posible reflejar la diversidad de intereses y objetivos de los actores que intervienen en los



procesos, en contraste con la jerarquía de objetivos del proyecto si se formula en base a resultados. Sobre su representación gráfica se revisaron los acuerdos previos y se puntualizaron los nuevos compromisos y contrapartes de los participantes. Otro aporte del GP fue definir las actividades del proyecto como experimentos a fin de conducir a una mejor comprensión de la realidad. De este modo, sirve como puente entre la planificación y la investigación en acción, haciéndolo muy deseable para abordar esta fase más experimental. Finalmente, la planificación sucesiva de este ejercicio permitió ir haciendo balance de las gestiones que finalizaban, agrupando y dando perspectiva a aquellos procesos que ya estaban en marcha. Con ello, se aseguraba el seguimiento en base a los objetivos, criterios e indicadores propios del proyecto que los participantes se apropiaban perfectamente desde el inicio.

### 3. Constituir la MPP

Las grandes líneas de acción resultantes del GPG se transformaron en el esqueleto de la MPP. A diferencia del GP este tipo de herramientas vinculadas al Enfoque de Marco Lógico (EML) se rellena según una lógica causal que parte de los objetivos a los que se contribuye con la acción. De esta forma es cómo consigue llegar a una estructuración de los resultados de dicha intervención. Para ello, se establecen diagramas sobre los que se escogen “los objetivos” que, según una lógica “medios-fin”, conduzcan al objetivo de la intervención y que, por lo tanto, son los resultados (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2000). Partiendo de estos resultados, y siguiendo la misma lógica causal, se llega a las actividades. En cambio, con el uso del GPG las actividades van surgiendo sucesivamente en base a los procesos mismos; y luego como parte de la información que se requiere para llevarla a cabo, termina detallándose el objetivo que se quiere alcanzar con ella. La novedad que se introduce con este sistema semiestructurado es que, en vez de recurrir a la lógica de medios y fines, los resultados de la MPP se elaboran a partir de las actividades de primer nivel que resultan del GPG o de la agrupación de varias de ellas. Pero, a diferencia del GP que se rellena de forma progresiva, en la MPP deben concretarse todos los

campos que componen su lógica de intervención, siguiendo para ello el grado de estructuración previsto por los análisis previos. Por ello, una vez vertebrada por los grandes resultados esperados provistos por el GPG, se pasan a deducir causalmente los respectivos campos lógicos de la MPP. Finalmente, la MPP pasaba a ser validada por los actores interesados en darle cumplimiento.

#### 4. Articular la MPP con GPs específicos

En este paso se buscó conjugar y complementar la MPP con los GPs específicos que, a diferencia del GPG, surgen en medio de los procesos cuando no se tiene claro como continuar hacia los grandes resultados previstos por la MPP y, es por ello, que se precisa de la experimentación. Así es como se asocia el manejo de las actividades con la investigación en acción, promoviendo experimentos en los momentos oportunos para que revelen el conocimiento crítico que está faltando. Para ello, una vez que se identifica la necesidad de abrir camino entre los procesos, se proponen las estrategias, trabajos de consultoría, talleres o reuniones necesarias que son conducidos a través un GP. La propia experiencia demuestra que hay casos en los que estos GPs específicos pueden seguir creciendo hasta tornarse complejos y, por ello, poco operativos para el trabajo colaborativo. También puede suceder que, llegados a un punto, los procesos no requieren más de la GrP porque la investigación-acción ya ha provisto de suficiente certidumbre sobre los acontecimientos; incluso, pueden darse casos en que las mismas actividades aparezcan abordadas por varios de estos GPs. Por ello, se hace tan necesario la realización de los GPG cada ciclo de la subvención, pues permiten hacer balance de todo lo acontecido y analizar el giro que van dando los acontecimientos. De este modo, la MPP consigue dar coherencia a los procesos permitiendo crear un nuevo punto de inicio con el que retomar cada vez la labor de la planificación continua.

En el estudio de caso, se llegaron a elaborar hasta tres GPG que se reconvirtieron en el armazón de sus respectivas MPP (consultar los capítulos 5,6 y 7) y que su vez

facilitaron la labor de sistematización, al dejar constancia de cómo han ido reajustándose los procesos a lo largo de los distintos ciclos de la subvención.

## **2.2. El análisis progresivo de actores**

El siguiente reto metodológico debía conseguir una forma progresiva de ir asumiendo, a través de los procesos, la concepción de actor social que integra la tesis. Para ello, se diseñó un procedimiento para pasar de la dimensión local de los actores a otra más evolucionada, que considera los intereses que son influenciados por las acciones de desarrollo. En este caso el mecanismo consistió en:

### 1. La identificación nominal de los actores

El procedimiento llevado a la práctica partió de una primera aproximación social desde su dimensión más localizada y del reconocimiento “formal”. De esta forma se consigue contar con una base o primeros lineamientos del entorno social del proyecto, en un momento donde todavía impera la incertidumbre y el desconocimiento sobre el desenlace de las actividades que se pretenden llevar adelante. Ello es posible a través de la aplicación de las técnicas recogidas por la Identificación Nominal realizadas tanto por el investigador como con la participación de grupos de beneficiarios.

### 2. Los roles como transición hacia los intereses

Sobre esta base de trabajo, se comienzan a modelar los actores en función de los roles que asumen, o los que impulsan los procesos esperan que asuman, de cara a los procesos. Para ello, se recurre al conocimiento que se va ganando con las primeras actividades de investigación en acción, y en especial con las primeras aplicaciones de los análisis de actores. Este paso se considera el procedimiento que sirve de puente hacia la dimensión de los intereses que son afectados por las acciones de proyecto.

### 3. El establecimiento del marco general para el análisis de actores

El establecimiento del marco necesario para poder abordar esta nueva dimensión social pasa por la definición de las relaciones y las categorías de pérdidas/ganancias que tienen los actores en torno a la situación que se pretende mejorar con el proyecto. Ello es posible a través de la aplicación de la técnica *Ámbito Social* por un grupo de actores claves con la participación de un facilitador del análisis (en este caso el autor de la tesis). En el estudio de caso, como en una parte importante de las acciones de DFC, estos intereses están relacionados con las relaciones productivas que giran en torno a la explotación del recurso forestal. De esta forma se obtiene un primer mapa social que, junto a la aplicación continua de análisis sociales, permite a la gestión del proyecto a entrever qué y quién puede oponerse o impulsar determinados procesos.

### 4. Caracterización de los actores según los intereses influenciados por la acción principal

Una vez que las actividades siguen avanzando y se cuenta, por medio de los análisis sociales que las acompañan, con una base de conocimiento suficiente, se procede a facilitar la adopción final del enfoque de actor social. Para ello, el procedimiento conjuga a través del trabajo con actores claves los anteriores pasos a través de un Cuadro de Análisis de los Agentes Interesados con el que se consigue una caracterización de los actores según la forma en que son impactados sus intereses por la consecución de los resultados que se pretenden. Sobre este cuadro, los individuos consultados identifican las familias de actores que conforman las comunidades de interés dibujando con ello un nuevo mapa social más útil y específico de los procesos que están en marcha. Con este conocimiento los actores que impulsan los procesos pueden concebir y orientar estrategias más complejas para transformar aquellas relaciones sociales que impiden el desarrollo forestal, favoreciendo unos intereses y cuidando como se afectan a otros.

## 5. Resolución de conflictos

En última instancia, donde ocurran situaciones de bloqueo, el procedimiento recurre a la técnica VIP (Valores, intereses y posiciones), que emplea el soporte provisto por los anteriores pasos, para abordar de forma colaborativa con las partes en conflicto un acercamiento de posiciones desde los intereses y los valores comunes. De esta forma el facilitador puede afrontar con mayores garantías estos momentos críticos. Las claves de los conflictos identificadas de esta forma permiten, una vez que se presentan a los actores implicados en la planificación, prever situaciones futuras.

No obstante, el procedimiento reconoce que este mapa social no llega a completarse definitivamente, pues existe una brecha en todo momento entre el conocimiento logrado sobre los intereses y el que sigue “oculto” al articulado social del proyecto. Por ello, los análisis de actores continúan realizándose en todo momento.

### **2.3. El diseño de paquetes metodológicos**

En este caso, se debía encontrar una forma de garantizar la incorporación organizada y coherente de las actividades de investigación en las acciones propias de un proyecto de DFC. Ello se hizo a través del ajuste de lineamientos metodológicos que proponen los SAS<sup>2</sup>. A partir de la propuesta de Chevalier y Buckles (2007) se consideraron los siguientes pasos para el diseño de las actividades de investigación-acción:

#### 1. Identificar el entorno del trabajo y el propósito

En un primer momento se definen aquellos aspectos más relevantes para planificar las actividades de investigación en acción, tales como las partes que van a involucrarse, el tiempo disponible, los conocimientos provenientes de acontecimientos anteriores y los resultados que se esperan.

## 2. Definir el alcance del trabajo

Apoyados en la herramienta Validación se define el nivel de profundización al que es conveniente llegar a través de las actividades de investigación-acción para conseguir unos niveles aceptables de evidencia y consenso entre las partes.

## 3. Enmarcar la investigación dentro del proceso de planificación

Sobre un GP se optan por aquellas actividades de investigación que son requeridas por la acción para avanzar. En función del nivel de evidencia y consenso, se fijan para cada actividad del GP los objetivos a cumplir, los recursos, los responsables y, en el caso que lo precise, las técnicas de análisis que se van a emplear.

## 4. Selección de herramientas

De esta forma, sobre el GP se van incorporando las metodologías más apropiadas para cada actividad de investigación tanto del SAS<sup>2</sup>, a partir de la consulta de su menú de herramientas<sup>1</sup>, como de otros métodos adecuados a cada situación. La selección de las herramientas del SAS<sup>2</sup> se realiza ingresando y saliendo para ello varias veces del menú y del sistema en su conjunto para buscar la mejor combinación posible de herramientas relevantes para la situación.

De esta forma, cuando se concluye el GP (retomando varias veces la planificación en función de la validación los niveles de evidencia y consenso alcanzados) se tiene la mejor combinación de herramientas, o paquete metodológico para la investigación-acción, posible para cada situación.

### **2.4. El diálogo efectivo de actores y conocimientos**

En muchos casos la interacción social es bastante intuitiva pero, en otros no es así. No siempre, las actividades pensadas para hacer interactuar a los actores entre si consiguen llegar a formas de proceder que están verdaderamente consensuadas, lo que

---

<sup>1</sup> Disponibles en [www.sas2.net](http://www.sas2.net)

dificulta pasar a la acción. En estas situaciones más complejas se siguieron los principios de los SAS<sup>2</sup> a través de una estrategia metodológica que permite plantear mejor las actividades con el fin de lograr la interacción social necesaria para asegurar la factibilidad de las opciones de desarrollo. Más concretamente, orienta el manejo de las actividades para conseguir un proceso real de diálogo entre los sistemas centrales de conocimiento y sus vectores sociales a partir de la integración entre la investigación, la acción y la capacitación. Los pasos de este procedimiento que se escogieron para la tesis son:

### 1. Identificar los sistemas centrales de conocimiento

Por medio de la aplicación de la herramienta *Ámbito Social* se obtienen participativamente los atributos que hacen referencia a aquellas nociones, ciencias y sabidurías que los actores operan en el desempeño de sus actividades relacionadas con el desarrollo forestal. De la agrupación de estos atributos bipolares se establecen los sistemas centrales de conocimiento sobre el desarrollo forestal. De cada sistema se destacan los principales aportes o elementos que pueden intervenir en el desarrollo de la acción principal del proyecto.

### 2. Caracterización de los participantes en función de los sistemas de conocimiento

Seguidamente se califican los actores según estos sistemas centrales de conocimiento aplicables al desarrollo forestal. De esta forma, la estrategia reconoce a través de que actor se puede aportar el conocimiento que se requiere a los procesos, y establece un escenario general sobre el cual diseñar las opciones de desarrollo.

### 3. Definir el escenario específico para la interacción social

Una vez que se fija el propósito que se quiere conseguir con el procedimiento que se quiere diseñar se procede a determinar el balance de los conocimientos con los que se cuentan y los que se precisan para ello. De estos, algunos habrá que buscarlos implicando en los procesos al vector social que lo opera, y en caso contrario hay que crearlo (nuevos conocimientos). Esta información es vital para

propiciar los escenarios para la interacción social (mediante espacios de encuentro o trabajos de consultoría entre otros).

#### 4. La integración de la investigación, acción y capacitación

En aquellos casos donde sea menos clara la forma en que se puede conducir la interacción social, se aplica la técnica I.A.C. Esta técnica permite proveer a los procesos, bien desde su diseño, o en caso contrario reconduciéndolos, de una orientación hacia una mejor integración de las tres componentes que aseguraban la consecución de un diálogo efectivo de los actores y de sus conocimientos. Estas componentes fundamentales son:

- la investigación, consistente en la recopilación y el análisis de datos
- las acciones, dirigidas a lograr los objetivos del proyecto,
- y la capacitación que incluye eventos y estrategias para el desarrollo de las capacidades.

Los caminos para iniciar esta integración son varios, partiendo desde la investigación y la capacitación en sistemas de conocimiento ajenos, desde conocimientos producidos a través de experiencias concretas o permitiendo la comunicación directa entre otras.

Todos los consensos y conocimiento generados a partir del diálogo se vuelcan en la planificación de las actividades. Para ello, se emplea el sistema de planificación semiestructurado que sigue el protocolo descrito en el apartado anterior.



### **3. Material y métodos**

#### **3.1. Técnicas genéricas**

##### **3.1.1. Revisión de fuentes documentales**

La revisión bibliográfica ha sido una actividad presente a lo largo de toda la investigación, pero fue de vital importancia en la fase de formulación y diseño del proyecto donde se realizó un especial esfuerzo. El objetivo considerado para la aplicación de esta técnica era conocer el estado actual de la información existente sobre la zona de actuación y las iniciativas de desarrollo forestal, averiguando qué se sabe y qué aspectos quedarían por abordar con el propósito de optimizar el posterior levantamiento de información sobre el terreno.

Se puso especial esfuerzo en las sistematizaciones de experiencias existentes sobre manejo forestal e iniciativas empresariales desarrolladas por grupos locales con especial atención a la gestión comunitaria del bosque. Las características que han definido la estrategia de búsqueda empleada se resume en la Tabla 3.1.

**Tabla 3.1. Características de la estrategia de búsqueda de bibliografía**

<b>Las bases bibliográficas y fuentes consultadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biblioteca Forestal en línea de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)</li> <li>• Centro de Documentación del proyecto de la FAO Plan de Acción Forestal para Bolivia (PAF-BOL)</li> <li>• Registro de informes de la Unidad Operativa de Bosques de San Ignacio de Velasco.</li> <li>• Registro de informes anuales de las Unidades Forestales Municipales</li> <li>• Base de datos del Sistema Nacional de Información Forestal de Bolivia (SIFORBOL)</li> <li>• Base de datos de la Cámara Forestal Nacional (CFN)</li> <li>• Unidad de Manejo de Recursos Naturales (UMARENA) y otras reparticiones del Departamento de Santa Cruz de la Sierra.</li> <li>• Centro de documentación de la Liga de Defensa del Medio Ambiente (LIDEMA)</li> <li>• Base de Datos del Programa de Bosques (PROMABOSQUE)</li> <li>• Centro de documentación del Centro de Investigación Agrícola Tropical (CIAT)</li> <li>• Base de datos del Museo de Historia Natural Noel Kempff Mercado.</li> <li>• Centro de documentación del Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (CEBEM)</li> <li>• Centro de documentación del Proyecto Bolivia Forestal BOLFOR I</li> <li>• Se han consultado documentos de trabajo y artículos internos de organismos de cooperación y ONGs como La Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC), la Fundación CETEFOR, el Colectivo de Estudios Aplicados al Desarrollo Social (CEADES), el Servicio de Cooperación Alemana (DED) y el Subprograma Santa Cruz de la Sierra Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)</li> <li>• Buscadores de publicaciones en principales revistas de impacto: ISI Web of Knowledge, Web of Science</li> <li>• Buscadores y metabuscadores de Internet: principalmente Google, Buscopio y Altavista.</li> <li>• El Instituto Nacional de Estadística de Bolivia</li> </ul>
<b>Las palabras clave</b>	Bolivia, Chiquitania, Velasco, sector forestal, manejo comunitario, forestería comunitaria, empresas forestales, ASLs, planes de manejo, Diagnóstico forestal, comercialización, forestería comunitaria comercial, descentralización, cadena de valor de la madera.
<b>Los años e idiomas consultados;</b>	<p>La generalidad de documentos consultados data con fecha a partir de 1996 que coinciden con la aprobación de la Ley 1700 que sustenta al actual Régimen Forestal de Bolivia.</p> <p>Se ha primado el castellano por ser la lengua oficial de Bolivia y en menor grado el inglés para documentos internacionales.</p>
<b>Los limitadores</b>	<p>Cuando resultan numerosos títulos de una búsqueda, se limitaba a 40 el número para su consulta.</p> <p>Para datos cuantitativos (demográficos, socioeconómicos, dasométricos, etc.) se limitaba a los últimos cinco años.</p>

Fuente: elaboración propia

Los documentos consultados han correspondido en su mayor parte a libros, monografías, informes oficiales de instituciones públicas, artículos de ponencias de seminarios-talleres y documentos de proyectos tanto en formato papel como digital. Una

vez que fueron analizados los resultados de la consulta de los documentos, se identificaron los huecos de información que serán fundamentales de cara a determinar el nivel de evidencia al que se debe llegar mediante las actividades del diagnóstico.

### **3.1.2. Entrevistas en profundidad**

Fue una de las técnicas que más se ha empleado en el transcurso de la investigación, porque no sólo se utilizó como instrumento en sí (principalmente con los informantes claves), sino que acompañaron a otras técnicas.

A partir de la bibliografía consultada se elaboró un guión (Anexo 1: Guión de entrevista) de un primer modelo de entrevista que tendría un nivel de estructuración bastante significativo. De la realización de las primeras entrevistas, se llegó pronto a la conclusión de que el guión era demasiado detallado y extenso, obteniéndose respuestas muy repetitivas, lo que rebajaba la calidad de los discursos obtenidos.

En la aplicación de esta herramienta hubo un importante desplazamiento entre los dos extremos de la perspectiva estructural que la enmarca. Más concretamente se desplazó hacia su lado menos estructurado, más propicio para recoger el conjunto de percepciones y valores en torno a la realidad forestal (Gueye y Schoonmaker, 1991). A partir de las presentaciones y la explicación de la finalidad de la entrevista, los aspectos tratados se articulaban a través de preguntas que se semiestructuraban en los siguientes bloques:

1. Características de la cadena de valor de la madera de los pequeños productores
2. Marco institucional y la organización social de los grupos
3. Percepciones de proyectos e iniciativas anteriores y claves que según el entrevistado harían exitoso a un proyecto de desarrollo forestal (lo que empezó siendo en el guión preliminar una simple pregunta cobró especial relevancia para convertirse en un lineamiento en si mismo)

La selección de las personas a entrevistar se hizo por tres vías. Una primera lista preliminar elaborada durante la revisión bibliográfica inicial se modificó a partir del análisis de los resultados de la identificación nominal (Anexo 2: Actores identificados nominalmente). Como última vía se tuvieron en cuenta las ayudas que se tenían de los propios entrevistados. Esta selección tuvo como criterios:

- Su predisposición a la participación en el diagnóstico y de emprender una iniciativa de desarrollo forestal.
- El grado de conocimiento de la problemática forestal.
- Su representatividad de los diferentes grupos sociales e instituciones involucrados con la actividad forestal (ASLs, comunidades, intermediarios-empresarios madereros, Instituciones públicas e instituciones de apoyo).

La sistematización se abordó inicialmente tomando notas sobre los guiones, aunque ésta práctica se hizo cada vez menos necesarias, especialmente en entrevistas realizadas por segunda o tercera vez para profundizar sobre aspectos concretos. Después de cada entrevista se anotaba toda la información de interés que no se había recogido durante la misma.

Se solicitó siempre permiso para grabar, y no en todos los casos fue concedido por considerarse que se iban a dar opiniones a temas polémicos (en los resultados se han obviado estas opiniones).

### **3.1.3. Cuadro de Análisis de los Agentes Interesados**

La técnica fue aplicada con el fin de poder presentar, a partir de los resultados de las anteriores técnicas de análisis social, la forma en la que los actores se afectan con respecto a los objetivos reales del proyecto. Se utilizó una forma simplificada del Cuadro de Análisis de los Agentes Interesados propuesta por el enfoque para el Análisis Socioeconómico y de Género (ASEG) de la FAO (2002). Se desarrolló únicamente en su

primera etapa consistente en la identificación de los agentes interesados y de sus intereses según las siguientes consideraciones:

1. La identificación de los agentes interesados para la inclusión en la matriz se hizo a partir de los resultados de la técnica de Identificación Nominal.
2. La identificación de los intereses se hizo a partir del resultado de la técnica del Ámbito Social. En este paso se incluyeron, además, algunas apreciaciones realizadas por los expertos consultados para el desarrollo de esta técnica.
3. La evaluación del impacto del proyecto sobre los intereses de los actores se hizo gracias a la participación de expertos. En la estimación se empleó el siguiente criterio: pérdidas/ganancias, altas o muy altas.

La matriz resultante permitió caracterizar a cada uno de los individuos/grupos en función de lo que ganan y/o pierden con respecto a la acción de desarrollo forestal en marcha. Este conocimiento es básico para planificar la participación de los actores.

#### **3.1.4. Foros de Validación**

La forestería social es un campo del conocimiento de muy reciente desarrollo académico y no se cuenta con excesivo material de consulta. En este sentido y para poder comprobar la validez de los resultados, se ha tenido también que recurrir a la experiencia de expertos.

La metodología debía conseguir reunir a expertos en DFC que normalmente se encuentran trabajando en áreas rurales y dispersas para tratar varios temas relacionados con el concepto de actor. Por ello se decidió emplear una aplicación informática editada en Internet<sup>2</sup>. La principal herramienta que se operó fue el foro como medio abierto para permitir la comunicación multidireccional y asíncrona de los participantes. Como

---

<sup>2</sup> <http://www.desarrolloforestal.org>

acompañamiento se emplearon otras herramientas para la comunicación unidireccional (agendas y documentos) y bidireccionales (correos electrónicos y chats).

El acceso fue restringido a la participación de un determinado grupo de expertos (Anexo 3: Comunidad virtual del foro) que debatieron libremente los aspectos trascendentales de los temas que proponía uno de los participantes.

El proceso de intercambio y capitalización del conocimiento entre los participantes en torno a las conclusiones pendientes de validación se organizó de la siguiente manera:

1. Se comenzó por enviar una pregunta o comentario central sobre el tema en especial que se quería retroalimentar
2. Los otros usuarios con inquietudes semejantes participan resolviendo la pregunta y haciendo alguna aportación en base a su experiencia
3. El facilitador que inicia el debate conduce el foro a través de aportes que sirven como aclaraciones y recopilaciones que permiten lanzar nuevas preguntas relacionadas

El valor principal de este proceso de validación se centra en contrastar los aspectos cruciales del DFC que son abordados por la tesis con las percepciones y experiencias de los participantes, principalmente agrupados en torno a tres temas fundamentales:

- La opinión sobre aplicabilidad de la GrP al DFC
- La forma en que son considerados los actores en los proyectos de DFC
- Cómo se aborda el trabajo colaborativo entre los actores en los proyectos de DFC

De esta forma, se ha podido comprobar el grado de coherencia que iban teniendo los aportes conceptuales y metodológicos principales que hace la tesis con las opiniones que tienen los expertos consultados.

### **3.1.5. El Enfoque De Marco Lógico**

En representación del enfoque de planificación estructurado se utilizó el Enfoque de Marco Lógico según las particularidades recogidas en la metodología de gestión de Proyectos de la Cooperación Española (2000).

Con el fin de presentar la estructuración del contenido de la intervención se hizo uso de la Matriz de Planificación del Proyecto (MPP), indicando de forma sistemática los objetivos, los resultados y las actividades que se desarrollan. En base al consenso que se obtenía de los grandes resultados esperados (con el uso previo de un GPG) y actividades más relevantes, se incorporaban en gabinete los indicadores, y fuentes de verificación en función del grado de certidumbre que se tenía. Del mismo modo, se planteaba el conjunto de hipótesis o factores del entorno organizados en torno a la MPP.

En base a la matriz se delimitaban los presupuestos generales que se presentaba al donante para su aprobación definitiva.

### **3.2. Técnicas de los SAS<sup>2</sup>**

A continuación se recogen aquellas herramientas utilizadas de los SAS<sup>2</sup>, indicando algunas de las particularidades con las que se aplicaron. A fin de facilitar su localización en el menú de herramientas<sup>3</sup> de los SAS<sup>2</sup> se indica el grupo y el módulo al que pertenecen.

---

<sup>3 3</sup> <http://www.sas2.net/>

### **3.2.1. Validación**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Opciones*

El ejercicio fue llevado a cabo en gabinete según Chevalier (2006b) y sus resultados fueron consensuados con los responsables de las instituciones promotoras de la acción de desarrollo. En el momento elegido para realizarlo, la consulta de las fuentes documentadas se encontraba en un proceso bastante avanzado y se hacía necesario analizar si los resultados que se estaban obteniendo eran suficientes para encarar el diseño del proyecto. Mediante la técnica Validación se pudo concretar el alcance del trabajo de campo de la fase de diagnóstico para conseguir unos niveles aceptables de evidencia y consenso entre las partes a cerca de las opciones de desarrollo.

De esta forma se pudo definir el alcance de las actividades de investigación. El análisis se retomó a la finalización de las actividades de investigación-acción para comprobar si el avance conseguido iba siendo suficiente para proceder con la fase de diseño del proyecto.

En la medición de los diferentes niveles de evidencia y consenso se emplearon indicadores, usando para ello una escala de 1 a 10.

### **3.2.2. Identificación Nominal de los actores involucrados**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Actores*

La Identificación Nominal es una técnica que se aplica con el objetivo de escoger a aquellos individuos y grupos de individuos que son más importantes para una acción central de desarrollo.

La técnica se aplicó según los pasos propuestos por Chevalier (2006c) con las siguientes características:



1. Definir la acción: *“Poner en marcha un proyecto de desarrollo para disminuir la pobreza de los pequeños/as productores/as forestales de la provincia de Velasco”*
2. Seleccionar los métodos para identificar a los actores que pueden incidir o resultar afectados por la acción identificada en el paso 1. En este caso:
  - Identificación utilizando listas de verificación (Anexo 4: Lista de Verificación).
  - Identificación utilizando registros escritos y datos provenientes de documentos de las unidades forestales municipales y de la UOB-SIV.
  - Identificación a través de expertos entrevistados de las instituciones públicas (principalmente la UOB-SIV y UFMs), las agencias de cooperación (una gran contribución a este método fue la participación en el 2º Encuentro de Cooperantes de la Provincia de Velasco, 2004) y habitantes locales. Éste método se aplicó sobre la base de la información resultante, tanto de la aplicación del método anterior como de la proveniente de la fase de formulación del proyecto.
  - Identificación por selección propia a través de la difusión de las convocatorias para los talleres efectuados a través de la radio y televisión local
  - Identificación por parte de otros actores involucrados en las reuniones y talleres. En este caso, el método seleccionado para la identificación participativa en talleres se utilizó el “diagrama arco iris”

El “diagrama arco iris” se llevó a cabo de acuerdo al siguiente proceso:

1. Se analizó con los participantes el objetivo del proyecto, y lo que supone el conseguirlo para definir la acción central

2. Se explicó la técnica a la vez que el facilitador representaba el diagrama en la que se basa en un papelógrafo. A modo de ejemplo y mediante tarjetas se procedía a ubicar a alguno de los asistentes al taller en el diagrama
3. Seguidamente, y de forma colectiva, los participantes fueron agregando más tarjetas hasta completar el diagrama con los actores que se consideraron se podían involucrar durante el avance de la cadena de valor de la madera de los grupos sociales
4. Una vez completado se procedió a discutir sobre el resultado la importancia de cada actor en función de como podrían incidir o ser afectados por la acción propuesta

Como consideración a este proceso destaca que la organización de las tarjetas en el diagrama se realizó en función del ámbito geográfico, ante la dificultad que planteaba hacerlo en ese momento con los actores presentes en función de la incidencia o afectación por la acción planteada.

A modo de integrar los resultados obtenidos de la aplicación de los diferentes métodos se realizó una sistematización final, cuyo resultado fue una primera lista de actores “involucrables” en el desarrollo del proyecto planteado (ver capítulo 5).

### **3.2.3. Análisis Social C.L.I.P. (colaboración/conflicto, legitimidad, intereses y poder)**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Actores*

La técnica de análisis social C.L.I.P. (Chevalier, 2007a) permite conocer los rasgos que caracterizan a cada actor en función de sus intereses, reconocimiento social e influencia. Esta técnica fue empleada en dos momentos diferentes del proceso.

Durante la fase de formulación fue utilizada para crear los perfiles de los actores más relevantes de los identificados nominalmente. A partir de estos perfiles se

describieron las características y relaciones más importantes que existían entre los actores de cara a la formulación del proyecto sobre los roles que pueden asumir para la acción de desarrollo: Contraparte, beneficiario, colaboradores y opuestos.

En un segundo momento, fue utilizada con el fin de tener en cuenta durante los procesos participativos cómo se relacionan los diferentes actores entre si, identificando las principales relaciones de conflictos y colaboraciones.

En ambos casos, la técnica se realizó rotulando participativamente (sobre papelógrafo o pizarra) las opiniones de una parte importante de los actores incluidos en el propio análisis. Sobre la representación gráfica de la técnica se tomaron notas de las principales consecuencias surgidas durante el análisis.

El desarrollo de la técnica contó con las siguientes peculiaridades:

1. La técnica responde a un intento por aclarar las relaciones de los actores con respecto a una determinada acción del proyecto, de forma que se convocaron aquellos responsables de la marcha de la misma encontrándose de esta manera sus intereses representados.
2. Al fundamentarse gran parte del proceso en actividades de valor agregado, en el análisis de los vínculos entre actores tomaron un mayor peso las relaciones de producción.
3. Los perfiles de cada actor se hizo de forma colaborativa entre los participantes, al igual que el análisis de las relaciones y nexos existentes entre ellos.

### 3.2.4. La Rueda

#### *Técnicas multipropósitos. Módulo Ordenamiento y Medidas*

La Rueda, se empleó según Chevalier (2006d) con varios propósitos complementarios. No obstante, los criterios de calificación o radios de las ruedas se mantuvieron similares en todos los casos con el fin de poder comparar entre si los resultados. Estos correspondieron a:

- Acceso al recurso forestal
- Extracción del recurso forestal
- Transformación del recurso forestal
- Comercialización del recurso forestal

En primer lugar, la Rueda permitió diagnosticar el desempeño forestal de los grupos sociales. Para ello, los asistentes al taller debían situar sobre el gráfico la posición que ocupaba su grupo en cada uno de los criterios que representan el desempeño de las actividades en la cadena de valor de la madera. Dos modalidades de talleres se contemplan para esta fase previa de evaluación:

#### *A) Taller masivo por convocatoria general*

En este taller se procedió a realizar una adaptación de la técnica para el numeroso número de asistentes (un total de 52 personas). Básicamente se empleó un cuestionario elaborado con ayuda de expertos consultados para recoger y sistematizar ágilmente la información de cada uno de los grupos representados en la sala (ver capítulo 5). El cuestionario se traducía en una boleta que se sistematizaba a través de una tabla de valores que determinaba los indicadores que resultaban para cada uno de los criterios propuestos. Las boletas se elaboraron y luego se procesaron con la colaboración de los técnicos de los municipios y

Prefectura. Durante el periodo de descanso el facilitador, valiéndose de una aplicación informática, procedió a su representación gráfica.

Varias de estas ruedas fueron elegidas como representativas que, junto a la resultante como promedio, fueron proyectadas como diapositivas para sustentar el análisis. Finalmente, la información de los diagnósticos pudo ser contrastada con datos de la SF y las UFM para comprobar su fiabilidad.

#### *B) Taller al interior de un grupo*

Las comunidades, a diferencia de las ASLs encuentran más dificultades para participar en reuniones convocadas en los centros urbanos de la provincia y su participación en los análisis se ve disminuida por la presencia de ciertos actores. De este modo, se procedió a realizar una adaptación de la Rueda para hacerla extensible a nivel de comunidad. La adaptación de la técnica al ambiente comunal pasó por hacerla más interactiva y explicativa para lo cual se decidió:

- Emplear una versión más simple de los criterios de calificación
- Incluir dibujos en la representación de la rueda
- Estimular la participación y emplear más tiempo en el diálogo

En segundo lugar, permitió medir las aspiraciones reales a partir de la presentación de los resultados de los diagnósticos. De esta forma, se podía discutir de forma realista sobre la rueda hasta donde se podría llegar a partir de un trabajo colaborativo desarrollado en el marco de un nuevo proyecto.

Por ello, y de forma complementaria, esta técnica se utilizó para promover y guiar el diálogo entre las opiniones y conocimiento de los usuarios y los técnicos sobre las ideas del proyecto. El diálogo entre el conocimiento práctico y técnico fue utilizado para diseñar formas de superar las actuales limitaciones que había en el sector forestal y cómo debería ser el apoyo para conseguirlo. Para ello, las impresiones e ideas de cara a la concepción de un nuevo proyecto se fueron anotando en una pizarra o en tarjetas según iban surgiendo a lo largo del taller para después poderlas confrontar de cara a conseguir

ideas negociadas para el diseño del proyecto. Con frecuencia, el facilitador recurría en los talleres y reuniones a hacer una representación de una versión simple de una Rueda figurada para explicar las posibilidades de trabajo que se abrían y producir así el diálogo deseado.

### **3.2.5. Ámbito Social**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Actores*

El Ámbito Social se aplicó según la metodología propuesta por Chevalier (2007b) para tres propósitos distintos. En primer lugar para entender, según la óptica de algunos de los informantes clave, la dinámica que tenían los actores en función de los intereses que estos tienen respecto al desempeño forestal. En segundo lugar, para conformar con ellos familias de actores que comparten una forma parecida de organizar su conocimiento en torno al desarrollo forestal. Finalmente, para analizar junto a las comunidades la manera en que organizan su conocimiento en torno a los diferentes usos de las especies forestales que tenían en sus bosques.

El proceso, en todos los casos, consistió en los siguientes pasos:

1. Explicar el propósito y dinámica de la técnica a los participantes.
2. Confeccionar una lista simplificada de los actores/especies forestales más representativos para el análisis propuesto.
3. Utilizar las palabras y características escogidas por los participantes para definir los constructos sociales o atributos bipolares de los actores/especies forestales.
4. Valorar los elementos (actores/especies forestales) en función de los atributos bipolares.

5. Procesar la información resultante mediante la herramienta RepGrid perteneciente al software Rep IV<sup>4</sup>.
6. Interpretar los resultados mediante representación gráfica a través de los análisis de conglomerados y de componentes principales realizados por las herramientas Focus y PrinGrid del software Rep IV respectivamente.

En los casos que se utilizaron actores clave, la herramienta tuvo que repetirse en varias ocasiones mejorando con cada aplicación los análisis hasta conseguir unos resultados adecuados.

En las discusiones y comentarios que se generaron en torno a las familias de actores que se formaron en base a sus intereses madereros, éstas quedaron recopiladas y organizadas en torno a diagramas de redes, elaborados mediante la aplicación RepNet del software Rep IV.

### **3.2.6. V.I.P. (Valores, intereses y posiciones)**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Opciones*

La aplicación de la herramienta V.I.P. (Chevalier, 2007c) se realizó para aclarar y armonizar aquellas posiciones encontradas que llegaron a asumir ciertos actores durante los procesos. A partir del análisis de los motivos que llevaban a los actores a posicionarse de esta forma, se encontraban puntos de encuentro en sus intereses y valores morales para plantear salidas negociadas y desbloquear los procesos.

El método seguido se hizo atendiendo a los siguientes pasos:

1. Definir de forma consensuada las variables (intereses y valores) así como aquellas situaciones ficticias que se pueden generar al combinarlas y que permitirá delimitar junto a los participantes los escenarios para el análisis.

---

<sup>4</sup> <http://repgrid.com/SAS/>

2. Describir la posición que se tenía antes de generarse el conflicto sobre diagramación propuesta por la técnica V.I.P.
3. Identificar las posiciones enfrentadas
4. Estimar de forma negociada una posición donde todos ganen

En base a la posición negociada se discutieron los arreglos posibles y se fueron anotando los compromisos y actividades que se podrían planificar. De igual modo se determinaron las claves de conflicto para prevenir situaciones futuras.

### **3.2.7. Clasificación**

*Técnicas multipropósitos. Módulo Ordenamiento y Medidas*

Se utilizó la técnica Clasificación (Chevalier, 2007d) para comparar la coincidencia que había entre varios listados de expectativas con el fin de agruparlas en base a un entendimiento común.

La elaboración de cada lista respondió a una sesión de trabajo con grupos focales. En una sesión plenaria, los vocales de los grupos iban presentando sus conclusiones conforme iban rellorando la matriz empleada por la técnica Clasificación. De forma paralela la puesta en común, se procedía a anotar los distintos puntos de vista que iban expresando los participantes.

### **3.2.8. Listado libre**

*Técnicas multipropósitos. Módulo Ordenamiento y Medidas.*

Con el fin de analizar las distintas expectativas que tenían los asistentes a un taller con relación al provecho que podían obtener de él, se decidió hacer un listado libre. En este caso se aplicó en su versión más simple propuesta por Chevalier (2007e).



Para ello, se entregaron dos tarjetas por participante donde manifestaron sus expectativas, dos cada uno. Como criterio de ordenamiento se empleó la cantidad de veces que se mencionaban los elementos.

Después de apilar las tarjetas, las expectativas resultantes fueron clasificadas en un diagrama como centrales, intermedias o periféricas. Finalmente, se relacionaron los resultados obtenidos en el taller con las expectativas que habían sido identificadas, consiguiendo con ello ver el grado de coherencia que había tenido la actividad.

### **3.2.9. Escenario ideal**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Opciones*

Se siguieron las nociones presentadas por Chevalier (2007f) para crear los escenarios ideales según dos técnicas.

Con el propósito de poner en común las aspiraciones que tenían las comunidades en materia de desarrollo forestal, se utilizó un Árbol de los Medios y los Fines. A través del diagrama resultante se pudieron llegar a consensuar varios compromisos de colaboración.

Complementando al Árbol de los Medios y los Fines, se recurrieron a Historias Parlantes a fin de profundizar más en aquellos temas sobre los que habían tenido un menos desarrollo. En este caso, las historias se basaron en dos tiempos diferentes. Con un grupo se abordó la historia del proceso del que se quería obtener más información “hoy” y con otro grupo la historia de ese proceso en el “mañana” considerando la puesta en marcha una acción de desarrollo forestal. Finalmente, de su comparación se obtuvieron las conclusiones para el diseño de la acción.

### 3.2.10. Orden y Caos

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Opciones*

La herramienta Orden y Caos se utilizó para orientar el engarce de las metodologías de diagnóstico, planificación y gestión que satisficiera las distintas necesidades tanto de la investigación/acción como de los requerimientos institucionales.

El análisis, siguiendo la orientación de Chevalier (2006e), se desarrolló a lo largo del proceso de engarce de las fases del diagnóstico con la de planificación. De esta forma se pudo ir evaluando las posibilidades que se iban teniendo de lograr los objetivos del proyecto (posibilidades de éxito) y qué tanta confianza se iba teniendo en el conocimiento alcanzado sobre las condiciones que influían en la planificación (certeza). La técnica se realiza una vez finalizado el trabajo de campo y tiene en cuenta tres situaciones:

- Al inicio de los trabajos de consultoría contando con la propia experiencia y conocimiento del consultor
- Finalizada la revisión de las fuentes documentadas
- Al momento de realizar el análisis en el que habían finalizado las actividades de campo

Con ello, se favorecía al razonamiento de la tesis al dejar constancia de la progresión alcanzada en el conocimiento. Finalmente, se analizó la conveniencia de la interacción entre enfoques distintos de planificación para hacer frente al desafío que seguía representando llevar adelante un proyecto de cooperación al desarrollo forestal.

### **3.2.11. I.A.C. (investigación, acción y capacitación)**

#### *Técnicas para el Análisis Social. Módulo Problemas*

La técnica I.A.C. se utilizó como medio para asegurar la consecución de una interacción social efectiva en los procesos. La evaluación de la integración de la investigación, acción y capacitación en los procesos permitió dirigir los eventos de interaprendizaje y guiar las diferentes combinaciones de los resultados de los análisis sociales con otros conocimientos.

Para ello, la herramienta se implementó según la propuesta metodológica de Chevalier (2007f).

Con el apoyo de un diagrama Venn se ayudó a ubicar las actividades y conjugar diferentes estrategias hasta lograr una que permitiese el equilibrio entre las tres componentes que auguraban una mejor interacción social.

### **3.2.12. El Gerente de Procesos**

El Gerente de Proceso (GP) es la técnica de planificación y de gestión formal del enfoque de GrP que se utilizó según los pasos descritos por Chevalier (2006a) con los siguientes objetivos:

- Planificar las actividades de la investigación-acción. En el diseño de las actividades el uso de GP facilitó la selección de las técnicas y herramientas que conformaron los paquetes metodológicos.
- Decidir de forma consensuada las líneas de acción o grandes resultados del proyecto. Utilizado como base en las formulaciones periódicas del proyecto.
- Planificar las actividades inmediatas de forma apropiada y gestionar los procesos con fuerte vinculación en lo social hacia la consecución de los grandes resultados previstos.

En cada caso se ha escogido el nivel de detalle de la planificación que más se ajustaba a los requerimientos de los procesos.

### **3.3. Variantes de técnicas y nuevas creaciones**

En este apartado se han decidido incluir aquellas herramientas que fueron concebidas por esta tesis o que fueron transformadas para hacer frente a las necesidades que se plantearon a lo largo de los procesos. Por lo tanto, su descripción queda incompleta si no se entiende el contexto en el que fueron aplicadas, motivo por el cual, se indica en cada caso el capítulo al que se refiere.

#### **3.3.1. La herramienta Avance y Previsión**

Se menciona por primera vez en el capítulo 5 y se vuelve a retomar cada vez que se formula el proyecto. Se empleó para medir el grado de estructuración que iba tomando la planificación en función del grado de aprendizaje que se iba alcanzando, aclarando de esta forma el enfoque seguido por la planificación del proyecto.

Ello fue posible a través de una variante de la herramienta Orden y Caos (Chevalier, 2006e). En este caso, el análisis axial se centró en dos características principales:

- El grado de estructuración de la planificación. Los extremos considerados fueron desde “decidir sobre la marcha o una mayor espontaneidad” hasta “planificar con una mayor previsión y a largo plazo”.
- El grado de avance en un proyecto. Se midió desde “ir hacia atrás o efectos contraproducentes” pasando por el “empantanamiento de los proyectos” hasta llegar al “buena salud o importante avance”.

Una vez enfrentados estos criterios mediante una representación axial se procedió a definir los escenarios que resultarían para el caso bajo estudio. Este análisis permitió

evaluar el comportamiento que iba teniendo el sistema de planificación semiestructurada en función de los dos extremos de la perspectiva estructural que lo enmarcaba.

A continuación, se seleccionaron casos representativos de experiencias similares consultados en las fuentes documentadas y con entrevistas de los expertos. De esta manera se sustentó la discusión sobre los factores que influían en el éxito de las acciones de desarrollo forestal.

Finalmente, se realizó la exploración en base de las necesidades de enfrentar procesos complejos y satisfacer los requerimientos administrativos para identificar la mejor forma de combinar enfoques de planificación.

### **3.3.2. La matriz de oferta y demanda**

Mencionada en el capítulo 6 por su utilización para analizar el grado de coincidencia entre la oferta y la demanda de los participantes con especial a un actor central. Se ha considerado por los SAS<sup>2</sup> que este método es una variante de la técnica Dinámica de Roles (Téllez *et al.*, 2007).

A través de una matriz de doble entrada se produce el intercambio de percepciones entre los actores en función de la coincidencia de la demanda con la oferta. Identificadas las brechas existentes entre la oferta que hace el actor bajo estudio y lo que se le demandaba se procedían a anotar sus principales causas en tarjetas que entraban forma parte de un cuadro que conducía la segunda parte del análisis.

En la siguiente columna de este cuadro se hacía referencia a un inventario de los medios con los que contaba el actor bajo análisis para reducir estas deficiencias. En función de ellas se planteaban las necesidades operativas para suplirlas. Acto seguido se conducía la negociación de las soluciones y compromisos para fortalecer al actor bajo estudio.

### 3.3.3. Diagramas de redes

Se mencionan por primera vez en el capítulo 6 por su utilidad para acompañar las discusiones en los análisis realizados a través de la técnica *Ámbito Social* (Chevalier, 2007h).

En el capítulo 7 se vuelven a mencionar por su utilidad para representar el funcionamiento del entramado social existente en torno a las actividades de producción. Apoyados en la aplicación RepNet del software Rep IV (CPCS, 2004) se iban estableciendo los principales vínculos que se creaban entre los actores y aquellos nuevos que se iban introduciendo al análisis.

### 3.3.4. Esquemas parlantes

Creados *ex profeso* para planificar las actividades de producción forestal, fueron descritos en el capítulo 7. Su principal ventaja es que permitían emplear un lenguaje común para los diferentes actores que interactuaban con las acciones productivas.

Los esquemas se iban adaptando según las necesidades de cada caso, destacando el esquema cronológico de producción sobre el que se articuló la propagación de los primeros resultados empresariales obtenidos por el proyecto. Este esquema se basaba en una línea temporal sobre la que se disponían los diferentes eslabones de la cadena de valor agregado de la madera. De esta forma se facilitaba al mismo tiempo la labor de difusión del modelo empresarial y la planificación de sus actividades.

### 3.3.5. Análisis de la pertinencia

Los capítulos 6 y 7 los recogen por su importancia en la organización de las opiniones vertidas por los grupos focales en las sesiones plenarias de los talleres. A través de ellos, se pueden evidenciar y analizar la percepción que tienen los distintos actores sobre pertinencia real que tiene una actividad antes de considerarla por la planificación.

Su diseño se ha basado en la dinámica que siguen las diferentes herramientas que utilizan los análisis axiales en los SAS<sup>2</sup>. En este caso, se han confrontado el carácter de urgencia de los objetivos/expectativas con la factibilidad de llevarlos a cabo.

El trabajo previo de los grupos focales fue organizado a través de una lluvia de ideas de los problemas y demandas que tenía cada colectivo. A continuación se transformó en un listado de objetivos/ expectativas que fueron calificadas de poco (1) a mucho (5), según su urgencia y factibilidad de llevarlo a cabo.

La posición que adoptaba cada una de las expectativas en los escenarios que se creaban de la combinación de las variables utilizadas por el análisis (urgencia/factibilidad) facilitaba la recopilación de las percepciones que tenían cada grupo, así como la adopción de consensos sobre la forma en que podían ser consideradas cada una de las propuestas.

### **3.3.6. El Plan de Negocio en 9 preguntas**

Contenida en el capítulo 6, fue una de las herramientas centrales para el diseño del modelo empresarial que surgió del proyecto. Se desarrolló en colaboración con IMG Consulting para conducir la interacción social conducente al diseño específico de una nueva forma de realizar negocios, factible desde los diferentes puntos de vista de los actores. Surgió fruto de la transformación de un curso sobre la elaboración de planes de negocios de IMG Consulting en una herramienta capaz, no sólo de enseñar, sino de recoger simultáneamente propuestas y concretarlas en un único plan.

Mediante el trabajo con grupos focales se elaboraron cada una de las propuestas de plan de negocio dando respuesta a 9 preguntas fundamentales que, posteriormente, en la sesión plenaria se compartían con las de otros grupos a través de una tabla informática. Sobre esta base, se procedía a la elaboración de una propuesta conjunta apoyado para ello en un cuadro de diálogo que permitía resaltar las concordancias y complementariedades con las que facilitar el encuentro de ideas.

## 4. Referencias

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. 2000. *Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. Joaquín Antoranz, Madrid. 179 pp.

CHEVALIER, J. 2006a. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Gerente de Procesos*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 20-6-2006. Disponible en: <http://www-sas-pm.com/>.

CHEVALIER, J. 2006c. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Identificación Nominal*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 20-6-2006. Disponible en: <http://www-sas-pm.com/>.

CHEVALIER, J. 2006e. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Orden y caos*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 20-6-2006. Disponible en: <http://www-sas-pm.com/>.

CHEVALIER, J. 2006d. *SAS<sup>2</sup> 1.0: La Rueda*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 20-6-2006. Disponible en: <http://www-sas-pm.com/>.

CHEVALIER, J. 2006b. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Validación*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 20-6-2006. Disponible en: <http://www-sas-pm.com/>.

CHEVALIER, J. 2007b. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Ámbito Social*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J. 2007a. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Análisis Social CLIP*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0*. (en línea). Citado el 18-4-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J. 2007d. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Clasificación*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 12-5-2007h. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J. 2007f. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Escenario ideal*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 14-6-0007i. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J. 2007g. *SAS<sup>2</sup> 1.0: I.A.C. (Investigación-Acción-Capacitación)*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 11-7-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.



CHEVALIER, J. 2007e. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Listado Libre*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 2-6-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J. 2007c. *SAS<sup>2</sup> 1.0: V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 2-6-2007. Disponible en: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Instrucciones para SAS<sup>2</sup> y el Gerente de Proceso*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Disponible en: <http://www.sas-pm.com/>.

FAO. 2002. *Programa de Análisis Socioeconómico y de Género: Manual para el nivel intermedio*. Roma. 158 pp.

GUEYE, B.; SCHOONMAKER, K. 1991. *Introduction à la méthode accélérée de recherche participative (MARP). Rapid Rural Appraisal. Quelques notes pour appuyer une formation pratique*. Ecole Nationale d'Economie Appliquée, Dakar.

TÉLLEZ, J.; PINZI, S.; CHEVALIER, J. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Dinámicas de Roles*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 12-6-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

## **CAPÍTULO 4**

### **ANTECEDENTES DEL ESTUDIO DE CASO**

En la Región boliviana de Chiquitania, la madera preciosa es un producto de un alto valor que puede ser adquirido a muy bajo coste a las comunidades empleando las relaciones de política económica tradicionales. Estas relaciones se basan en un sistema de “adelantos” que encuentra en el “inmediatismo” de las necesitadas economías rurales una forma de financiamiento de las operaciones de aprovechamiento muy desventajosa para las comunidades.

El Gobierno Municipal quiere, con el Proyecto apoyado por Cooperación española en Bolivia, BOLHISPANIA/AECID, atacar la pobreza de sus comunidades mediante un mayor valor agregado de la madera que se extraen de sus bosques. En un país de frecuentes conflictos sociopolíticos se quiere incorporar la dimensión social a la acción para lo cual se cuenta con la colaboración del CEBEM.

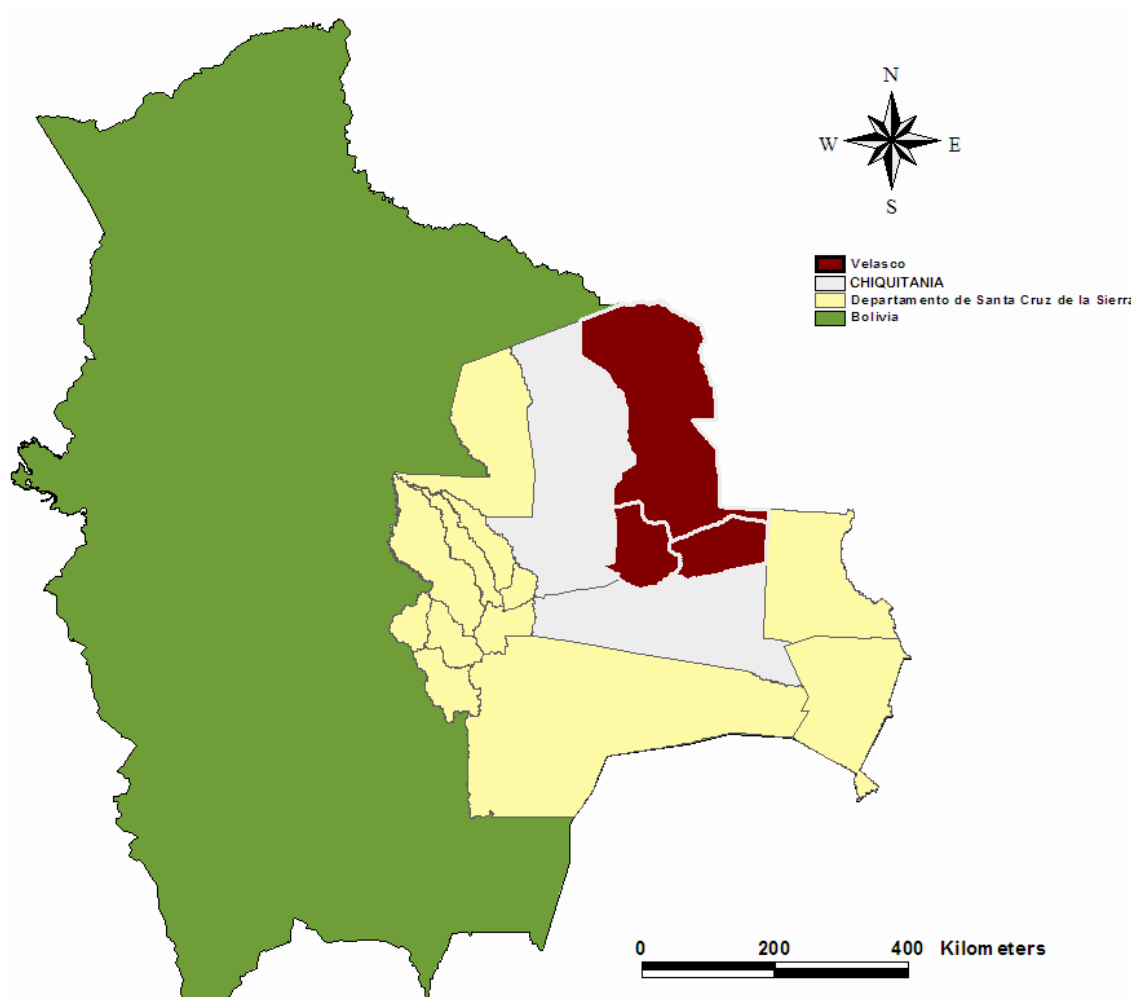
Esta acción afecta de sobremanera a los intereses de los actores involucrados en la comercialización tradicional de la madera y por ello se están produciendo situaciones no esperadas en el cumplimiento de las actividades por la intervención de intermediarios imprevistos.

## **1. Descripción de la zona de trabajo**

### **1.1. Localización**

La Chiquitania es una gran región geográfica situada al oriente de Bolivia dentro del Departamento de Santa Cruz (Figura 3.1), que posee rasgos geofísicos, biológicos y socioculturales, que la identifican sobre las otras del país. De las tres secciones administrativas que la conforman, es en la provincia Velasco donde se dieron inicio las primeras acciones piloto del Proyecto de Desarrollo Forestal que la AECID cofinancia y que han sustentado la tesis.

La provincia de Velasco se localiza en la zona central de la Chiquitania, a una distancia de unos 400 Km desde la ciudad de Santa Cruz de la Sierra, por la principal vía de tránsito que continúa hasta la frontera que tiene Bolivia con Brasil. Tiene 65.425 Km<sup>2</sup> y está conformada por tres municipios: San Ignacio, San Miguel y San Rafael.



**Figura 4.1.** Mapa de ubicación. Fuente: UMARENA 2004

## 1.2. Medio físico

La Chiquitania se encuentra dominada por la llanura Chaco-Beniana, donde se desarrolla principalmente el Bosque Seco y el Pantanal y las serranías de antiguo origen pertenecientes al Escudo Brasileño. Son suelos moderadamente fértiles y bastante superficiales derivados de la erosión de rocas metamórficas. Posee grandes y relativamente inalteradas extensiones del denominado como Bosque Seco Chiquitano (Anexo 5: El Bosque Seco Chiquitano), intercalado con sabanas del Cerrado, que al sur se continúan en el Gran Chaco.

En cada una de estas eco-regiones existe una variedad de tierras húmedas de diferentes dimensiones y ritmos estacionales, la mayoría relacionada física o biológicamente con el Gran Pantanal, la eco-región situada al este de la Chiquitania y que se continúa con el vecino Brasil. En el norte comienza el bosque tropical húmedo y las sabanas húmedas donde se encuentra el parque Nacional Noel Kempff Mercado con 1.543.446 ha. Esta zona tiene una riqueza considerable tanto forestal como de fauna silvestre e importantes ríos navegables como el Iténez y Paraguá.

La Chiquitania se caracteriza por ser una zona de transición entre el clima húmedo de la Amazonía y el clima árido del Chaco. Las temperaturas (desde 14°C a máximas de 38°C) y las precipitaciones (mínima de 826,8 mm y máxima de 1287 mm) alcanzan sus máximos entre los meses de septiembre y abril y sus mínimos entre junio y agosto con un período lluvioso en el verano y seco en el invierno que coincide con la zafra forestal. Es entonces cuando ocurren episodios llamados “surazos”, que son corrientes advectivas que traen consigo aire muy frío. Los incendios forestales que, durante la época seca son un fenómeno natural, se han visto en los últimos años su frecuencia aumentada por la influencia humana.

### **1.3. Medio socioeconómico**

La población se compone en gran parte de descendientes indígenas chiquitanos que vivían en las misiones jesuitas seguidos de colonos provenientes de Santa Cruz de la Sierra, de la región andina y europeos en su mayor número españoles.

La población de la Provincia de Velasco es de 56.702 habitantes, de los cuales el 53,15% es rural, asentado en comunidades y propiedades privadas, de los cuales entre el 80 y el 90% han sido calificados como "pobres" por el Censo Nacional de 2001 (Instituto Nacional de Estadística de Bolivia, 2002).

Si bien existen algunas iniciativas turísticas y explotaciones mineras, las principales actividades económicas son, sin duda, la explotación forestal y agropecuaria. Estas dos actividades articulan en dos modos de producción: las grandes estancias ganaderas privadas, y las grandes concesiones forestales por un lado; y, por otro lado, la

pequeña producción agropecuaria indígena-campesina en tierras comunales así como pequeñas empresas agropecuarias y empresas colectivas forestales (DED, 2004).

En la provincia de Velasco el bosque juega un papel fundamental para su población (Anexo 5: El Bosque Seco Chiquitano). Existen 1.384.840,61 ha bajo manejo forestal sostenible de las cuales el 30% están en manos de los pequeños productores (Superintendencia Forestal, 2006). Su aprovechamiento hace que el sector forestal se sitúe como el verdadero motor de la economía local, aún con todas las problemáticas actuales y con el bajo valor agregado con el que se vende la madera. La transformación final por carpinterías es dirigida únicamente al restringido mercado local.

## **2. El marco de actuación**

Al inicio de la investigación, la Chiquitania era una de las regiones forestales mejor estudiada de Bolivia a nivel científico. Con ello, se había podido constatar la existencia de una importante riqueza forestal en cuanto a volumen y calidad de sus especies (Gutiérrez y Silva, 2002). No obstante, esta riqueza venía siendo afectada por la progresiva descapitalización del Bosque Seco Chiquitano de ciertas especies comerciales y por la disminución de superficie a consecuencia de la presión ganadera (Anexo 5: El Bosque Seco Chiquitano).

Durante la década de los noventa, Bolivia implementó una nueva legislación forestal que tenía la finalidad de instaurar en Bolivia un nuevo modelo de desarrollo forestal (Anexo 6: Antecedentes Históricos del Sector Forestal). Con la nueva ley forestal (Ley n° 1700/96) se inició un proceso de descentralización de la gestión forestal y reorganizó el uso del bosque, incluyendo por primera vez a los grupos étnico-originarios y los vecinos de las áreas boscosas (Kaimowitz *et al.*, 1998).

Desde entonces, y a pesar de todos los esfuerzos realizados (Chávez y Mora, 2001), las instituciones del Régimen Forestal no consiguieron consolidar debidamente sus nuevas atribuciones. Como consecuencia, las cooperaciones fueron promoviendo proyectos (Anexo 7: Situación institucional y organizacional) para rellenar este importante vacío institucional, apenas cubierto por la SF. De esta manera, los grupos de

comunidades indígenas y de pequeños madereros se vieron apoyados y pudieron acceder al recurso forestal a través de planes de manejo (Mc Daniel, 2002).

En 2003, de las 1.384.840 ha que existían bajo manejo forestal sostenible en toda la provincia de Velasco, un 60% se encontraba bajo control de las ASLs y comunidades (Superintendencia Forestal, 2004). Este importante logro, no pudo verse materializado en una explotación forestal rentable por varios motivos relacionados entre sí (Anexo 5: El Bosque Seco Chiquitano). Fuerte dependencia de las instituciones de apoyo, acceso limitado a información, falta de capacidades técnicas o comunicaciones son algunas de las razones más evidentes aunque, destaca el hecho de que en el medio rural sólo se puede acceder al financiamiento informal, el cual, a parte de colocar a estos grupos en una posición negociadora débil, tiene muchos elementos perversos que impulsan al aprovechamiento ilegal (Chávez y Mora, 2001).

Por ello, y pese al apoyo de la cooperación internacional, la gran mayoría de ASLs y comunidades de la provincia no han logrado implementar un manejo que sea económicamente atractivo y sostenible para sus economías. Como consecuencia, el uso forestal de la tierra no contribuye significativamente a los ingresos de los usuarios y se sigue percibiendo como una alternativa no competitiva de uso de la tierra, aunque en realidad su potencial sea considerablemente alto (Mc Daniel, 2003).

### **3. Descripción general de la acción**

Con el fin de apoyar este proceso y de superar este estancamiento que venían padeciendo los grupos sociales en Chiquitania, los gobiernos de Bolivia y España acordaron emprender acciones de desarrollo forestal en la zona. Así fue cómo, el Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania se enmarcó dentro de la VII Comisión Mixta Hispano-Boliviana de Cooperación (AECID, 2003) y se acordó establecer los primeros contactos entre las instituciones públicas del Régimen Forestal de Bolivia y la AECID para la identificación de un proyecto de cooperación técnica con el objetivo general de generar economías locales a partir del uso integral y sostenible de los recursos forestales.

Para ello, la acción adopta un carácter de proyecto piloto a partir del cual poder generar un modelo extensible a las zonas de producción forestal permanente del país. Con esta estrategia de proyecto, en un primer momento, las acciones se delimitan a la provincia de Velasco en la que las actividades se coordinan a través de las Unidades Forestales Municipales de San Ignacio, San Miguel y San Rafael, pues es a este nivel donde se produce la apropiación de los procesos para que puedan ser sostenibles. La Dirección de Recursos Naturales de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz se convierte en el referente institucional del Proyecto, con el cual se coordinan las actividades de apoyo al desarrollo del sector forestal en la Chiquitania a partir de los logros que se han alcanzado en la provincia de Velasco. A nivel nacional, las actividades se coordinan con el Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente como en el caso de la elaboración de las políticas públicas.

El modelo se basa en la constitución y fortalecimiento de una agrupación de productores y transformadores de la madera de la provincia de Velasco que ha logrado la transformación y comercialización de su madera y productos derivados con mejores condiciones con las que venía haciéndose. En la actualidad funcionan centros de secado y aserrío en los tres municipios de Velasco gestionados como empresa comercial de la que participan los beneficiarios del proyecto. Adicionalmente, el modelo contribuye a la preservación de los ecosistemas forestales de la Chiquitania mediante un aprovechamiento maderero sostenible que enfrenta el irremediable avance de la frontera agropecuaria que llega desde la ciudad de Santa Cruz de la Sierra y el vecino Brasil (Pacheco y Mertens, 2004).

#### **4. La puerta de entrada a la investigación-acción**

Una vez identificación la acción de desarrollo, la Oficina Técnica de la Cooperación Española en Bolivia precisó de un documento de formulación de proyecto. Dado que otras iniciativas similares no habían logrado los resultados esperados, desde un primer momento se asumió el carácter experimental de la acción de desarrollo. Con el fin de afrontarlo, se buscó la participación de las instituciones de investigación como medio de acompañar metodológicamente al proyecto hasta conseguir un modelo de desarrollo forestal adecuado. Fue finalmente de esta manera como, la Universidad de

Córdoba (España), el Centro Boliviano de Estudios Multidisciplinarios (Bolivia) y la Universidad de Carleton (Canadá) terminaron colaboraron junto a la AECID a través de la presente tesis.

El acompañamiento metodológico se materializó en forma de varias consultorías, motivo por el cual, coincidieron en la misma persona las funciones de consultor y autor de la tesis. En la primera de ellas, realizada a mediados de 2004, se tuvo como objetivo diseño general de la acción que debía servir como base para plantear el enfoque de investigación y a la vez sustentar el documento de formulación de proyecto. A finales de 2004 se da paso a una nueva consultoría, esta vez con motivo del inicio de las inversiones del proyecto. En esta ocasión, las labores de investigación doctoral fueron combinadas con la función de coordinación del proyecto, debido a un claro predominio de las actividades de un corte más experimental. Esta situación deja de ser así a principios de 2006 cuando comienza a operar empresarialmente el proyecto. Por ello, se deja la coordinación del proyecto para asumir la sistematización de un modelo que ya estaba dando ya sus frutos y que permitía probar la validez de la tesis. Esta labor de sistematización solo se ve interrumpida por un momento a mediados de ese mismo año, en el que el autor volvió a acompañar metodológicamente al proyecto. En esta ocasión se trataba de una actividad con bastantes implicaciones sociales como era la elaboración de los planes municipales de desarrollo forestal. Esta ocasión permitió a la tesis constatar los logros obtenidos por última vez.

## 5. Referencias

AECID. 2003. Acta de la *VIII Comisión Mixta Hispano Boliviana de Cooperación*. La Paz. 38 pp.

CHÁVEZ, J.C.; MORA, M. 2001. *Informe sobre los avances y perspectivas del sector forestal*. Prisma/ASDI, La Paz. 68 pp.

DED. 2004. *Programa Regional Chiquitania*. Documento de gestión. Bolivia. 16 pp.

GUTIÉRREZ, V. H.; SILVA, J. 2002. *Información técnica para el procesamiento industrial de 134 especies maderables de Bolivia*. Serie Técnica XII. FAO-PAFBOL, La Paz. 372 pp.



INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA DE BOLIVIA. 2002. *Población por sexo y área geográfica e indicadores seleccionados según provincia y municipio, censo 2001* (en línea). Instituto Nacional de Estadística de Bolivia. Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.ine.gov.bo>.

KAIMOWITZ, D.; VALLEJOS, C.; PACHECO, P.; LÓPEZ, R. 1998. *Municipal Governments and Forest Management in Lowland Bolivia*. *Journal of Environment & Development*, 7(1), 45-59.

MCDANIEL JM. 2002. *Confronting the structure of international development: Political agency and the Chiquitanos of Bolivia*. *Human Ecology*. 30 (3), 369-396.

MCDANIEL JM. 2003. *History and the duality of power in community-based forestry in southeast Bolivia*. *Development and Change*. 34 (2), 339-356.

PACHECO, P.; MERTENS, B. 2004. *Land use change and agriculture development in Santa Cruz, Bolivia*. *Bois et Forêt des Tropiques*, 280(2), 29-40.

SUPERINTENDENCIA FORESTAL. 2004. *Informe 2003*. Bolivia. 23 pp.

SUPERINTENDENCIA FORESTAL. 2006. *Informe 2005*. Bolivia. 36 pp.

## CAPÍTULO 5

### DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE FORMULACIÓN

#### 1. Introducción al proceso de formulación

En este capítulo se hace referencia al trabajo inicial de consultoría que promueve la AECID con el propósito de contar con un documento de formulación de proyecto y que permite dar inicio a la comprobación sobre el terreno de las distintas proposiciones conceptuales de la tesis. Es, por ello, que coinciden en la misma persona las funciones de consultor y autor de la tesis (en adelante, autor).

Como prueba de ello, en la planificación de los trabajos de diagnóstico se combinaron diferentes factores relacionados tanto con los requisitos necesarios para la consecución de los apoyos financieros, como con el establecimiento de la interacción social sobre la que se iban a llevar adelante los procesos metodológicos que dan sustento a la tesis. De esta manera se pudo conformar un paquete metodológico resultado de ir incorporando varias herramientas de los SAS<sup>2</sup>, combinadas con otras como las entrevistas en profundidad, a las actividades que se iban planificando.

La puerta utilizada para dar inicio a la investigación-acción fue la caracterización del articulado social del proyecto. Partiendo de una primera aproximación nominal, se amplió a un análisis social para conseguir determinar los perfiles de las principales partes del proyecto en función de cómo interactuaban entre sí. Sin embargo y de cara a la validación de la tesis, esta primera aproximación social es aún muy elemental, pues los factores que se consideran más influyentes en la forma que los actores se relacionan (sobre todo sus ganancias y pérdidas) no se evidencian debido a lo prematuro del proceso de desarrollo.

Sobre esta progresión alcanzada en el conocimiento en la realidad social por un primer grupo de informantes clave se amplió la participación de un mayor número de actores a través de actividades tales como entrevistas y talleres. Con ellas se propició un importante intercambio de información que permitió alcanzar el nivel de consenso

necesario sobre ciertos alcances (o resultados) cruciales para conseguir una idea de proyecto válida. Si por medio de estas primeras actividades, aún no pudieron ser identificados claramente los sistemas de conocimiento que se iban movilizándose para conseguir mejorar el nivel de vida las familias de pequeños productores forestales, sí dejaron entrever un incipiente diálogo entre percepciones de las principales partes sobre la situación del sector y las opciones de desarrollo forestal como antesala de la interacción que, según la tesis, se necesita para aumentar las posibilidades de éxito.

Por otro lado, y dejando de un lado la claridad con el que se aprecian los anteriores supuestos de la tesis, sí pudo comprobarse que era posible satisfacer por medio de la planificación aquellos requerimientos planteados por la obtención de un documento de formulación y, a la vez, no cerrar la puerta a la flexibilidad necesaria para gestionar el carácter exploratorio del proyecto.

Esto supuso el desarrollo de unos parámetros metodológicos que permitieron combinar el GP y EML para poner en práctica un sistema de planificación semiestructurada aplicable a procesos de largo plazo. De él destaca el mecanismo establecido para definir el punto de equilibrio entre el grado de concreción mínimo, pero suficiente, para cumplir con la previsión demandada por las instituciones y dejar margen suficiente de flexibilidad para gestionar sobre el terreno los procesos con solvencia. Sin embargo, es necesario esperar a los siguientes capítulos para terminar de validar su funcionamiento.

Seguidamente son descritos los pasos dados en este primer trabajo de investigación-acción haciendo hincapié en las aplicaciones conceptuales que van dando sustento a la tesis, algunas de ellas, compartidas y ampliadas en las siguientes etapas del proyecto.

## **2. Información previa**

### **2.1. Antecedentes**

A partir de la promulgación y puesta en marcha de la Ley N° 1700 de 1996, se instaaura en Bolivia un nuevo modelo de desarrollo forestal a través del “Plan Estratégico para el Desarrollo Forestal de Bolivia” (Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, 2002), basado en el diagnóstico que la Cámara Forestal (2000) realiza sobre el subsector forestal y que presenta unas metas muy ambiciosas y pretensiones poco realistas para un Gobierno que tiene serias dificultades económicas (López, 2004).

No obstante, una iniciativa importante de la Ley Forestal es su carácter descentralizado que al incorporar a las Prefecturas y los Gobiernos Municipales como órganos coadyuvantes del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente permite que se puedan utilizar sus herramientas propias de planificación.

A nivel departamental se cuenta con un Plan Sectorial Forestal enmarcado dentro del Plan de Desarrollo Económico y Social (Prefectura del Departamento de Santa Cruz de la Sierra, 2000), sobre la base de la cual se perfilan y ejecutan los proyectos. No obstante, si hasta entonces ninguno tenía un carácter productivo (más tarde este mismo proyecto sería incluido en este marco), sí se plantean otras actividades de fortalecimiento institucional y defensa del bosque en Velasco que complementan con la acción de desarrollo.

A nivel municipal se han realizado varios estudios detallados para los proyectos concretos de salud, turismo o ganaderos pero poco del sector forestal. Como instrumentos se cuentan entre otros con los Planes Municipales de Ordenamiento Territoriales (PMOTs), los quinquenales Planes de Desarrollo Municipales (PDMs) y sus Planes Operativos Anuales (POAs). En contra de lo que podría pensarse, y si bien la vocación mayor de estos municipios es forestal, se adolece de estudios más precisos y proyectos importares en este sector que no se refieran casi esencialmente al funcionamiento de sus unidades forestales.

Esta situación ha llevado a que muchas de las cooperaciones consideren sus propios estudios y planificaciones. Tal es el caso de los estudios promovidos por la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI), o las numerosas investigaciones acometidas durante el representativo proyecto BOLFOR de USAID.

A nivel de la Chiquitania destaca el Plan de Conservación y Desarrollo Sostenible para el Bosque Seco Chiquitano, Cerrado y Pantanal boliviano que la Fundación de Conservación del Bosque Chiquitano (2002) realizó para orientar sus inversiones provenientes de empresas petroleras y organizaciones ambientales internacionales. Además de los proyectos que se han realizado con este financiamiento destaca las cooperaciones bilaterales del DED y USAID.

Sin embargo, en ninguno de estos documentos y experiencias de desarrollo forestal se encontró el suficiente nivel de concreción ni aplicabilidad para sustentar la formulación de la acción de desarrollo identificada por la AECID.

## **2.2. Análisis de estudios y planes anteriores**

Si bien, existían algunos diagnósticos y estudios que se relacionan en mayor o menor medida con la iniciativa de desarrollo propuesta, especialmente el realizado por BOLFOR (1997) y Prefectura del Departamento de Santa Cruz (2001), la información contenida en estos estudios resultó ser muy general y/o necesitaba ser manejada con extrema prudencia porque no se tenía clara que sucediera de la forma indicada por los autores.

Por ello, se hizo una exploración de la información existente para extraer aquella considerada como veraz y relevante para el objetivo propuesto en la identificación de la acción de desarrollo: *Impulsar el sector forestal de la región como alternativa sostenible de generación de ingresos para las familias de pequeños/as productores/as.*

El resultado fue un marco explicativo sobre el que se señalaron algunas de las carencias más significativas que precisaban ser resueltas con un rápido levantamiento de información. Estos "huecos de información" correspondían a:

### Caracterizar los factores de éxito de iniciativas anteriores

Cronckleton y Albornoz (2003) hablan de la dependencia de los actores del Régimen Forestal de los organismos de asistencia al desarrollo. Esta dependencia se une, según Stocks (1999), a otras causas que han motivado el descalabro de otros proyectos de desarrollo forestal, Sin embargo, no se analizan en profundidad estas causas que han hecho que no se haya consolidado el desarrollo forestal de los pequeños productores. Efectivamente, no existía adecuada información sobre los logros y errores de anteriores iniciativas de desarrollo forestal en la zona. Concretamente a nivel empresarial sobre pequeños productores no se tienen experiencias exitosas tan solo a nivel internacional (Macqueen *et al.*, 2006). Si bien han trabajado en la zona varias instituciones de apoyo (Tabla 5.1) no se habla en la documentación que hayan hecho sostenible los procesos más allá del tiempo que se ha estado brindando el apoyo. Para el diseño del proyecto este resulta ser un tema de investigación fundamental para el diagnóstico.

Tabla 5.1. Principales organismos de apoyo al sector forestal en la provincia de Velasco

Organismo	Contraparte	Componente	Objetivo de la acción	Resultados Finales/Parciales según el organismo de apoyo
DED Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica	CIAT	Forestería Comunitaria	Comunidades indígenas manejan sus recursos forestales de manera sostenible y diversificada	Se ha logrado el cumplimiento de los contratos y una situación que permite conseguir nuevos contratos Se ha logrado una administración más eficiente Se ha logrado una estructura organizativa más estable y eficiente El aprovechamiento forestal ha mejorado en eficacia de los trabajos y cuidado del bosque Se ha mejorado la comercialización de productos de la ASL
	AFOMASANA	Apoyo a las ASLs	Los socios de la ASL AFOMASAM y otras ASL manejan su ASL de manera eficiente, sostenible y conforme a las leyes	Se ha logrado el cumplimiento de los contratos y una situación que permite conseguir nuevos contratos Se ha logrado una administración más eficiente Se ha logrado una estructura organizativa más estable y eficiente El aprovechamiento forestal ha mejorado en cuanto a la eficacia de los trabajos y el cuidado del bosque Se ha mejorado la comercialización de productos de la ASL
	CIP	Fortalecimiento de la CIP	Artesanos, carpinteros y jóvenes de la Provincia Velasco han mejorado sus ingresos. Hombres y mujeres están en mejores condiciones para participar con igualdad de oportunidades en sus OTB	Carpinteros y artesanos venden nuevos productos de su propio diseño con características auténticas regionales presentándolos en ferias regionales y una internacional Jóvenes de la Provincia Velasco han creado sus propias empresas y generan ingresos Representantes de los sectores productivos de los tres municipios de la Provincia Velasco participan en el directorio de la CIP Mujeres y hombres de algunas OTBs de la Provincia Velasco están en mejores condiciones con igualdad de oportunidades para participar en las organizaciones territoriales de base y en la esfera pública en general
FCBC (Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano)	Convenio con la Sociedad Guapomó	Forestería comunitaria	Lograr que siete comunidades de la provincia Velasco realicen aprovechamiento legal y de forma sostenible de sus recursos forestales, mediante implementación de PGMF	Promocionado el Manejo Forestal en ocho comunidades de la Provincia de Velasco: apoyo en la parte organizativa, planificación y administración de los grupos madereros al interior de cada comunidad, como también orientar durante el proceso de comercialización
	Convenios de cooperación con varias instituciones : Municipios, ASLs y SF entre otros	Línea de acción: manejo forestal sostenible	Promover y orientar la protección y conservación de la diversidad biológica y la integridad ecológica del Bosque Seco Chiquitano y ecosistemas asociados, involucrando a los actores sociales en acciones de conservación y manejo sostenible de los recursos naturales.	Apoyo al fortalecimiento de la SF Apoyo al fortalecimiento de 6 UFMs (incluidas las tres de la Provincia de Velasco) fundamentalmente con equipamiento y capacitación en SIG Apoyo en la elaboración y ejecución de Planes de Manejo Forestal a 13 ASLs Instalación de Parcelas Permanentes de Monitoreo Proyecto para Mantener la Certificación Forestal de Artesanías Chiquitanas en el Taller Artesanal "Bolivia", del Municipio de San Miguel de Velasco Fondo Rotatorio para ASLs y para Microemprendimientos Productivos

USAID (Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional)	Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente de Bolivia	Programa de manejo forestal BOLFOR I	El manejo sostenible de los bosques del trópico boliviano: Política y fortalecimiento institucional Manejo de bosques naturales Productos y mercadeo	Realizadas actividades de cooperación con las UFM: respaldado a 19 municipios en el mapeo para la identificación de AFRMs con su laboratorio de Sistemas de Información Geográfica (SIG), y también en la capacitación al personal de 32 UFMs, concientización a autoridades de 18 gobiernos municipales. Realizado apoyo a las ASLs: capacitación en procedimientos para la elaboración de inventarios y censos, además de prácticas de manejo forestal, entre otros. Ha asistido a 18 ASLs en la elaboración de sus POAFs. Este apoyo ha consistido principalmente en la provisión de personal técnico y recursos financieros, los que llegan a representar el 50% del costo de los inventarios y censos, y se ha suscrito para ello un convenio con las ASLs. Asistencia técnica para la elaboración de otros instrumentos de gestión forestal, y adicionalmente colaborar en la comercialización de los productos aprovechados. Los tres municipios de la provincia de Velasco e Ixiamas recibieron la mayor parte del apoyo.
	TNC y el Gobierno de Bolivia.	Programa de manejo forestal BOLFOR II <sup>1</sup>	El mejoramiento de los beneficios que reciben las comunidades a partir del manejo sostenible del bosque y el mejoramiento de las prácticas empresariales para incrementar las exportaciones. promover actividades destinadas a la conservación, protección o administración de los recursos naturales renovables de Bolivia	Apoya el manejo forestal y el desarrollo de la capacidad empresarial en zonas forestales de las tierras bajas de Bolivia. También promueve el sector forestal mediante políticas, desarrollo de mercados y fortalecimiento institucional a nivel nacional.
	Directorio de PUMA	PUMA		Algunos proyectos con ASLs de Velasco se encuentran en diferentes fases para su financiación aunque no se han logrado resultados significativos.

Fuente: recopilación de varias fuentes<sup>2</sup> y recopilación propia

### Información cuantitativa sobre el sector

La información recopilada por el Servicio Nacional de Estadística de Bolivia, la contenida en los diagnósticos utilizados para elaborar los Planes de desarrollo Municipales y los datos procedentes de la documentación forestal tramitada por la Unidad Operativa de Bosques de la Superintendencia Forestal en San Ignacio de Velasco no resultaba suficiente. Se adolecía de datos más precisos de los beneficiarios y la actividad forestal.

<sup>1</sup> Continuación de BOLFOR I desde octubre de 2003. El programa incluye un acuerdo de cooperación con CADEFOR

<sup>2</sup> Programa Regional Chiquitania (DED, 2004, pág 6); (Pacheco en Ferroukhi, 2003, págs. 45-46); <http://www.usaidbolivia.org.bo/BO/4Env.htm>; <http://www.bolfor.org>; <http://www.fcbcinfo.org/>



### Caracterización de los actores

Con respecto a la información relativa al articulado social, resultaba necesario:

1.- Identificar específicamente a los individuos o grupos de individuos que pueden incidir o ser afectados de alguna forma en el logro del objetivo de partida del proyecto.

En la bibliografía consultada, generalmente fueron identificados los actores forestales que se encuentran dentro del ámbito geográfico y que abarcan poco más que aquellos considerados por el Régimen Forestal: las instituciones públicas con presencia en la zona, los concesionarios privados, las Asociaciones Sociales del Lugar (ASL) y comunidades con planes de manejo (Pacheco, 2004). La necesidad de verificar y ampliar esta información pasa, de un lado porque pueden existir más actores que puedan ser afectados positiva o negativamente por el cumplimiento del objetivo del proyecto que los estrictamente reconocidos por la Ley 1700 o los mencionados en la documentación revisada. Por el otro lado, porque es necesario conocer si existen otros actores que, no habiendo sido aún incorporados al Régimen Forestal, tienen potencial suficiente e interés en participar del desarrollo forestal.

2.- Describir los perfiles y relaciones de los principales actores que pueden incidir o ser afectados por el cumplimiento del objetivo del proyecto.

Si bien algunos estudios han avisado de ciertas relaciones significativas que existen entre varios de los actores, como las resultantes tras el conflicto abierto por el pago de la patente forestal entre las ASLs y la SF (Pacheco y Kaimowitz, 1998), o por el permanente conflicto que existe entre concesionarios y asalariados de las tierras bajas debido a la vigencia del sistema de libre contratación (Chávez, 2000), se hace de especial interés conocerlas para saber cómo se van a relacionar el conjunto de los actores conociendo las posibilidades de entrar en colaboración o conflicto entre ellos y el proyecto.

Por lo tanto, y de cara a esbozar la articulación institucional del proyecto (beneficiarios, contrapartes, sinergias, etc.) y asumiendo de forma realista el alcance de

rápida aproximación que tiene el diagnóstico, este análisis inicial de los actores debía centrarse únicamente en los actores considerados por los expertos reunidos como de más relevancia para el alcance del proyecto.

### Profundización en la problemática

Los diagnósticos consultados describen ampliamente los problemas del sector forestal pero con otros objetivos y desde otras perspectivas (descentralización, seguridad jurídica, etc.) diferentes al de poner en marcha un proyecto específico de desarrollo forestal en la Provincia de Velasco con proyección al resto de la Chiquitania.

Por ello, a partir de las problemáticas descritas se hace preciso analizar sobre el terreno los aspectos que realmente hay que abordar de lleno y profundizar en sus causas para avanzar en la consecución del objetivo de desarrollo.

La bibliografía consultada describe los problemas que frenan el avance de los productores forestales en la cadena de valor de la madera como son la falta de tecnología apropiada, red caminera, limitado acceso al sistema crediticio y ausencia de capacitación (López, 2004). Para que el proyecto pueda interactuar con ellos, se necesita conocer la estrategia que han seguido estos pequeños productores para perdurar como actores forestales adaptándose a esa falta de elementos “fundamentales”. En definitiva, para diseñar el proyecto es necesario describir antes cuáles son los conocimientos cotidianos que intervienen a la hora de operar los distintos eslabones de la cadena de valor de la madera, pues no se encuentran disponibles de otra forma.

## **3. Diseño del trabajo de campo**

### **3.1. Alcance del trabajo de campo**

Por un lado, los “huecos de información” resultantes del análisis de la revisión de la información secundaria indicaban una de las carencias más significativas que precisan ser resueltas con un rápido levantamiento de información. La otra carencia que debía ser resulta derivaba del hecho de que la identificación de la acción fuese acordada

a través de contactos institucionales y donde la única forma de participación local venía de la mano de los representantes de los gobiernos municipales.

Era necesario definir el nivel de profundización al que era conveniente llegar para conseguir unos niveles aceptables de evidencia y consenso entre las partes a cerca de la situación real del desempeño forestal de los pequeños productores en Velasco y de las opciones para mejorarla a través del apoyo de la AECID. Suficiente nivel como para permitir a las instituciones aprobar el documento de proyecto a fin de conseguir financiamiento y, al mismo tiempo, satisfacer las exigencias de una tesis a nivel doctoral.

El ejercicio para ello fue llevado a cabo en gabinete por el autor en un momento donde la consulta de las fuentes documentadas se encontraba en un proceso bastante avanzado (8/4/2004). Posteriormente, los resultados conseguidos con ese análisis se consensuaron unilateralmente con algunos agentes externos, especialmente el responsable de desarrollo productivo de la Cooperación Española y el jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz. El mismo análisis fue retomando durante la realización de los trabajos de campo con el fin de comprobar si se iban alcanzando los niveles mínimos de evidencia y consenso necesarios para lograr sustentar el diseño del proyecto. En esta ocasión las consultas se vieron reforzadas por el presidente de la ASL AFOMASAN y el técnico de la UFM de San Ignacio.

La herramienta utilizada para este ejercicio fue Validación y se emplearon los siguientes indicadores para medir los diferentes niveles de evidencia y consenso:

Nivel de evidencia:

- 0: Los actores no cuentan con ninguna información previa sobre el desempeño forestal de los pequeños productores.
- 2: Se cuentan con datos e información socioeconómica general como demografía, sectores económicos o ecoregiones, y una idea muy vaga de lo que se quiere hacer.

4: Diagnósticos contextuales del sector forestal: ámbito nacional o departamental se sabe que puede aportar cada institución al proyecto.

6: Diagnósticos sobre el sector forestal en Velasco orientado hacia los objetivos del proyecto, los actores principales van entendiendo las posibilidades que se abren del apoyo de las instituciones.

8: Inclusive se cuenta con datos precisos de la actividad forestal en Velasco y los agentes principales de desarrollo conocen lo que se puede y que no se puede hacer.

10: La mayor parte de los actores de la comunidad de interés comprenden la dinámica del desarrollo forestal en Velasco y todas las oportunidades que existen de desarrollo forestal.

#### Nivel de Consenso

0: no existe consenso sobre el contenido y alcance del proyecto que se está formulando

2: Existen acuerdos y convenios nacionales donde se define la Chiquitania y el sector forestal como áreas prioritarias para la colaboración entre España y Bolivia

4: Puesta en común entre las instituciones del Régimen Forestal y el órgano ejecutor de proyectos productivos de la Cooperación española BOLHISPANIA

6: Puesta en común de las opiniones e ideas de los consultores externos, expertos y actores claves

8: Los actores con mayor decisión de trabajar e impulsar los procesos están conformes

10: Negociaciones exitosas entre la mayoría de la comunidad de interés

La representación gráfica de la técnica queda recogida en la Figura 5.1, donde el punto 1 muestra la situación en la que se estaba tras la revisión de las fuentes documentales:

- Se cuentan con diagnósticos forestales hasta el nivel Departamental, pero a nivel local se adolece de estudios más precisos de los efectuados para elaborar los instrumentos de planificación municipal (Valor X: 4,5)
- Existe el marco que proporciona la VII Comisión Mixta Hispano-Boliviana de Cooperación entre Estados que identifica el sector forestal y la Chiquitania como prioritarias y ya existen acuerdos entre gran parte de las instituciones del Régimen Forestal y BOLHISPANIA/AECID (Valor Y: 4,5)

El punto 2 corresponde a la situación en la que queda validado el diagnóstico. Corresponde con el mínimo (por la limitación de recursos de que se dispone) al que hay que llegar para poder iniciar las actividades de planificación según acordaron los participantes en representación de la Prefectura, AECID y Universidad de Córdoba.

- Los actores principales tienen un entendimiento suficiente de los procesos para planificar actividades de desarrollo forestal en el marco de un proyecto forestal. Se da por iniciado el diálogo entre sistemas de conocimiento tal como los que existen en torno a la realidad cotidiana de los pequeños productores forestales y al ejercicio de las instituciones (Valor X: 6)
- Se cuenta con el grado de consenso de un número reducido de instituciones y organizaciones de pequeños productores para iniciar con el proyecto piloto para ir cada vez aumentando el apoyo a un mayor número en base al interés despertado (Valor Y:7)

El punto 3 representa la situación esperada por los estados boliviano y español a largo plazo y cuando se consiguen las condiciones necesarias para que el modelo pueda extenderse por simpatía a otros grupos necesitados vecinos de la región de Chiquitania y del resto de Bolivia.

- El aprendizaje en base al diálogo entre sistemas de conocimiento ha dado sus frutos y se sabe como trabajar conjuntamente entre los actores (Valor X: 9)
- Los resultados de la experiencia piloto permite facilitar el trabajo colaborativo entre los actores movido por los beneficios comunes de este tipo de trabajos (Valor Y: 9)

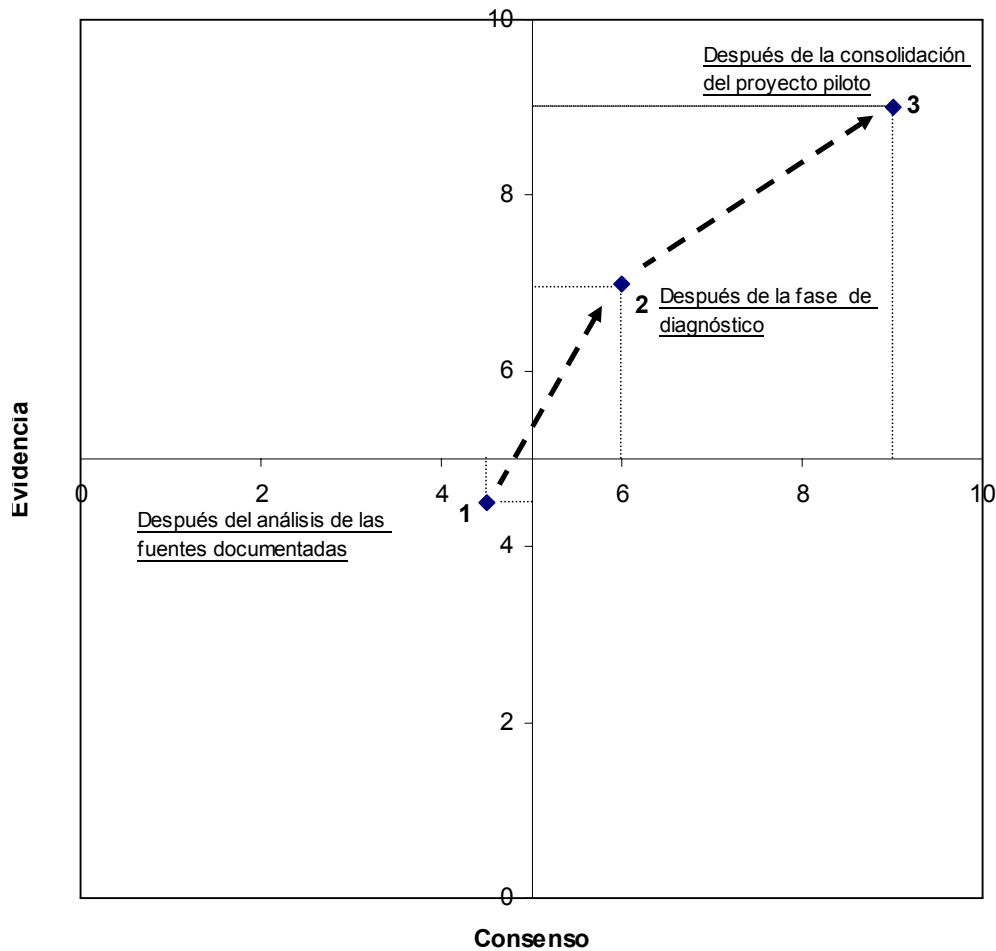


Figura 5.1. Validación de los trabajos de diagnóstico. Fuente: Validación 8/4/2004

Tras validar la situación que se tenía una vez recopiladas las fuentes documentales (punto 1) los participantes decidieron que, para poder diseñar el proyecto (llegar al punto 2), era necesario emprender una fase de investigación de campo que:

- Solventara las carencias de los estudios y los planes anteriores para poder definir los lineamientos generales que debía seguir el proyecto para permitir a los pequeños productores avanzar en la cadena de valor de la madera mejorando sus condiciones de vida.

- Superara el diálogo institucional de la fase de identificación hasta alcanzar el grado de acuerdo suficiente entre los actores más relevantes para la puesta en marcha de las grandes líneas de acción y las actividades inmediatas.

En cuanto a las exigencias de la tesis, alcanzar este nivel de evidencia significaba que iba a producirse un incipiente diálogo entre los actores y sus conocimientos sobre la situación del sector y las opciones de desarrollo forestal. Igualmente, en la forma de relacionarse de los actores para conseguir los acuerdos necesarios iban a evidenciarse la implicación de ciertos intereses. Aunque más relevante era el hecho de que, además del levantamiento de información, se buscara la participación de múltiples actores a través de un proceso de investigación-acción.

### **3.2. Diseño del paquete metodológico**

Una vez se hubo definido el alcance de los trabajos, se procedió a planificar las actividades de campo y seleccionar las metodologías de diagnóstico considerando que se trataba de un proceso de investigación-acción enmarcado dentro de un proceso de planificación real y que a su vez permitía dar validez a una tesis doctoral.

Esto supuso el ajuste por parte del autor de un paquete metodológico (9/4/2004) que, como primer paso, supuso la definición del entorno y el propósito del trabajo de campo (Tabla 5.2).

**Tabla 5.2. Identificación del entorno de trabajo y propósito del diagnóstico**

<b>Partes involucradas</b>	Estarán involucradas las instituciones contrapartes del proyecto, beneficiarios directos, actores claves, otras instituciones relevantes y consultor externo o facilitador de las técnicas.
<b>Tiempo disponible</b>	<p>Inicio 26 de marzo de 2004:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 12 días para el análisis de las fuentes documentales</li> <li>• 15 días de tiempo para el trabajo de campo</li> <li>• 8 días para la sistematización</li> </ul>
<b>Conocimiento provenientes de acontecimientos anteriores</b>	<p>Se dispone del resultado del análisis de la información secundaria y de los documentos y acuerdos institucionales previos por los que surge la necesidad de contratar una consultoría.</p> <p>Ante el carácter experimental de la acción, se tienen nociones sobre desarrollo forestal comunitario y los SAS<sup>2</sup> que pueden aplicarse juntos a través de una tesis doctoral.</p>
<b>Resultados esperados</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definido y consolidado el marco institucional del proyecto</li> <li>2. Implicados los actores iniciadores del proceso e iniciado el diálogo entre sistemas de conocimiento</li> <li>3. Analizado los procesos y las problemáticas del sector forestal para contar con el nivel de información para sustentar el diseño del proyecto</li> <li>4. Lineamientos para la elaboración de los términos de referencia para la fase de consultoría para la planificación y distribución presupuestaria.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia

Seguidamente, se retomó el proceso de planificación soportado por un Gerente de Procesos (GP). En él se fueron incorporando progresivamente las actividades de investigación-acción, que iban concretándose una vez se contaba con suficiente información. En función de los recursos disponibles y teniendo en cuenta la interacción de los pilares conceptuales que sustentan la tesis, se ajustó el paquete metodológico según las herramientas más apropiadas para cada actividad que había sido planificada y lo precisaba, tanto de los SAS<sup>2</sup> como de otros métodos apropiados. Para ello, dentro de los datos básicos de cada actividad eran descritas las técnicas. De esta forma, cuando se hubo concluido el proceso de planificación (retomado varias veces la planificación en función de la validación los niveles de evidencia y consenso alcanzados) se contó con el paquete metodológico completado (Figura 5.2).



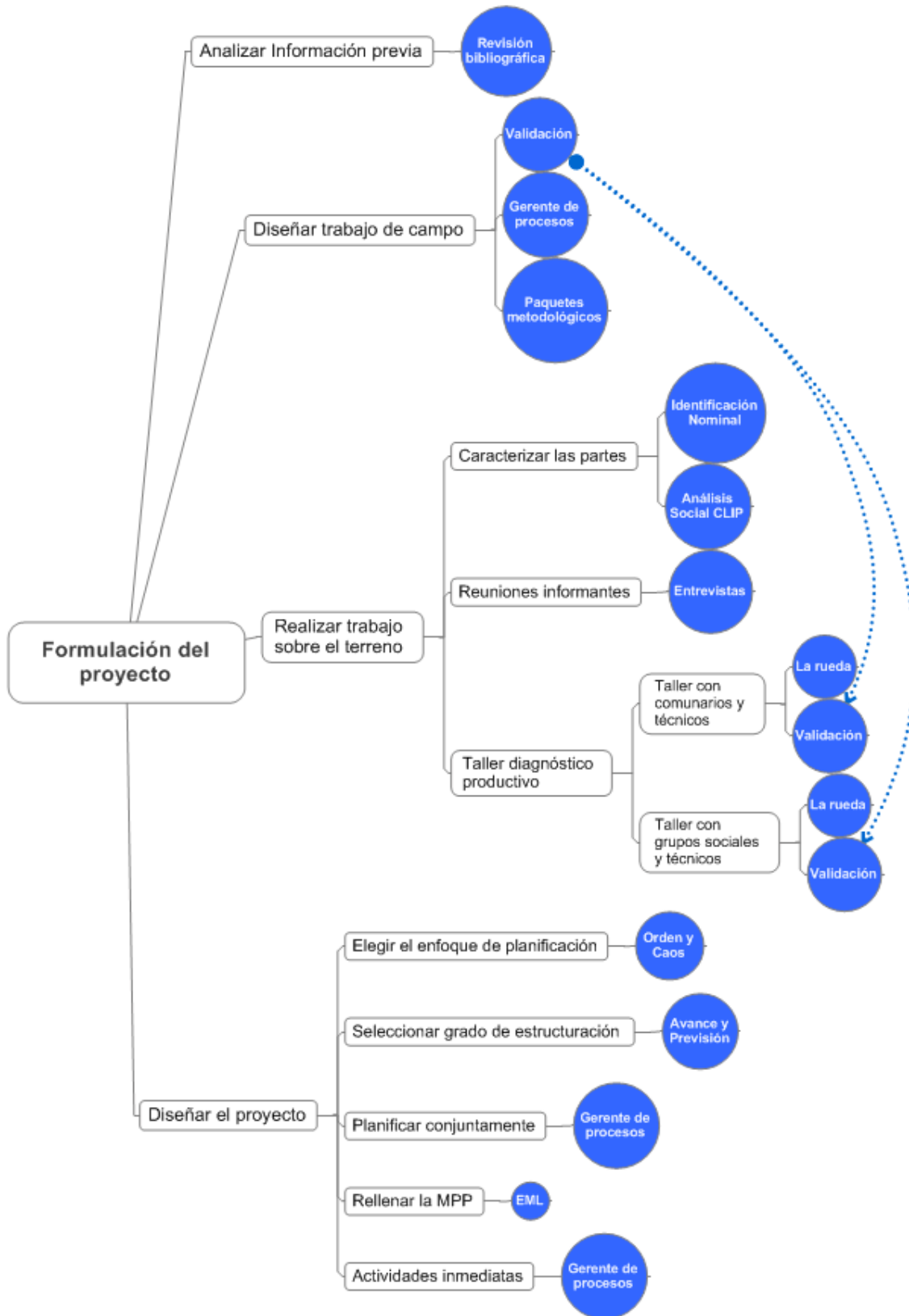
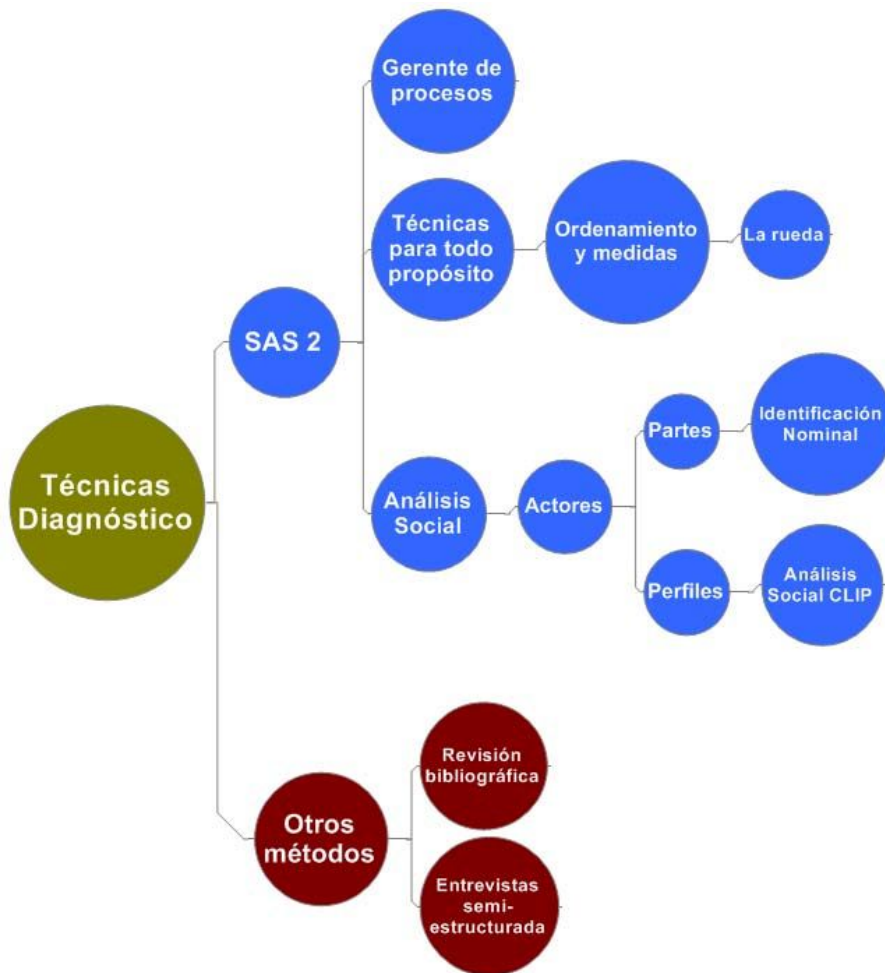


Figura 5.2. Organización de las técnicas según actividades. Fuente: elaboración propia

Con respecto a la selección de las herramientas SAS<sup>2</sup> más adecuadas para cada actividad, se realizó ingresando y saliendo varias veces de sus módulos y del sistema en su conjunto y buscando siempre la mejor combinación posible entre herramientas. En el siguiente esquema (Figura 5.3) se observa la procedencia de cada una de las herramientas aplicadas en las actividades de investigación-acción.



**Figura 5.3.** Organización de las técnicas por módulos del SAS<sup>2</sup>. Fuente: elaboración propia a partir de Chevalier y Buckles, 2006

Dado que las “Técnicas para Todo Propósito” son de naturaleza genérica, y en este caso se utiliza para el acercamiento conjunto a los puntos de vista que tienen las principales partes en torno al aprovechamiento forestal, la mayor parte del peso metodológico se lo llevó el análisis de los actores (módulo “Actores” de los SAS<sup>2</sup>). Esto se debe a que la puerta de entrada elegida por la investigación fue la evaluación de la interacción de los actores sociales más importantes para el proyecto con el fin de concretar sus perfiles para la formulación del proyecto (Análisis Social CLIP).

El hecho de que no se eligiera un paquete de técnicas con indicaciones definidas de antemano se debía a que estas actividades, al tratarse de un entorno de incertidumbre, debían de producir conocimiento de forma progresiva<sup>3</sup>. Por ello, se recurre al principio de investigación en acción antes de la ejecución del proyecto.

## **4. Implementación del trabajo de campo**

Este apartado presenta la secuencia de cómo se aplicó el paquete metodológico sobre el terreno, haciendo hincapié en los principales resultados obtenidos y las reflexiones analíticas.

### **4.1. Primeras indagaciones en el articulado social**

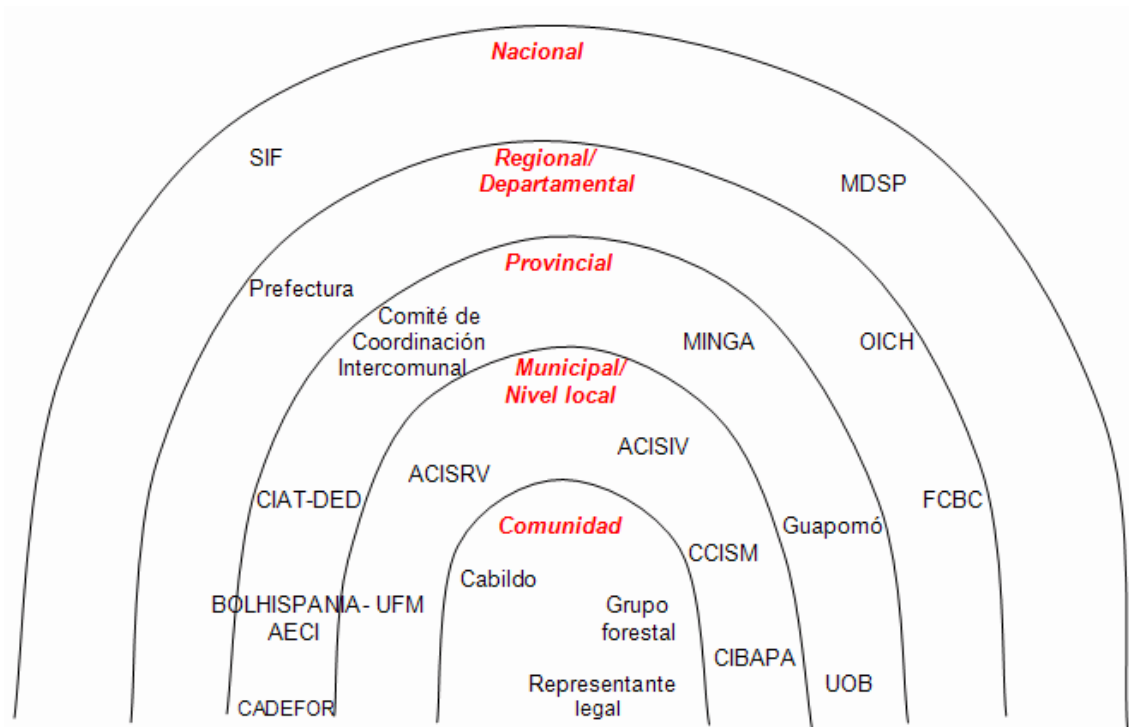
#### **4.1.1. Caracterización de los actores en función del nombre**

La prospección social se inició con un primer muestreo de los actores que podían verse involucrados en la consecución del objetivo general del proyecto. Este muestreo se realizó en varios momentos y se utilizaron diferentes métodos para la identificación de individuos y grupos en función del nombre (Identificación Nominal).

La Figura 5.4 representa el método “arco iris” que se realizó en forma colaborativa con 5 representantes legales de planes de manejo comunales y de las instituciones acompañantes CIAT, DED y Sociedad Guapomó, aprovechando un espacio cedido en un evento promovido por estas instituciones (11/4/2004). La pregunta que propició la participación de los asistentes fue referente a qué partes podían incidir o ser afectados de alguna forma por las acciones conducentes a mejorar el nivel de vida de los comunarios a través del manejo forestal sostenible.

---

<sup>3</sup> Consultar los fundamentos de la Gerencia de Procesos en el capítulo 2



**Figura 5.4.** Representación gráfica de la técnica “Arco iris”. Fuente: Taller representantes comunales 11/4/2004

Este primer muestreo, realizado desde el ámbito comunitario, fue ampliado por el autor por medio de una lista de verificación (Anexo 4: Lista de Verificación) resultando en un mayor número de actores (Anexo 2: Actores identificados nominalmente). A modo de visualizar el amplio abanico de actores de esta manera identificados, se muestra la siguiente contabilización (Tabla 5.3).

**Tabla 5.3. Principal tipología y número de actores identificados nominalmente**

<b>Nivel macro: Internacional, nacional y departamental</b>
4 Mercados internacionales 3 Grandes mercados nacionales (Cochabamba, Santa Cruz y La Paz) 1 SF (representación gubernamental) 1 Prefectura 2 Universidades 2 Centros de investigación 5 Cooperaciones
<b>Nivel Intermedio: de regional a provincial</b>
1 Subprefectura (representación Regional) 1 Diócesis Católica 1 Organización indígena regional 1 Mancomunidad (regional) 1 Institución mancomunada (provincial) 1 Fundación de desarrollo
<b>Micro : municipal a comunidad</b>
3 Municipios 4 Centrales indígenas 18 Asociaciones Sociales del Lugar (ASLs) 1 Asociación regional de ASLs 8 Comunidades con planes de manejo 1 Tierra Comunitaria de Origen 6 Asociaciones de Carpinteros 15 Aserraderos 3 Empresas comercializadoras con representación en la zona 4 Sucursales de bancos e instituciones crediticias 3 Oficinas de organismos e instituciones de apoyo 2 Universidades
<b><u>Al interior de comunidad</u></b>
Cabildo Cacique Grupo forestal Representante legal manejo
<b><u>Al interior de Asociaciones Sociales del Lugar</u></b>
Administradores (equipo que preside) Comité de control (equipo que quiere presidir) Grupos de socios a fines (ASL) Socios solitarios Representante legal manejo

Fuente: elaboración propia

En esta etapa inicial del proceso, más que acciones de DFC, abundan todavía propuestas e intenciones generales en torno a un objetivo de proyecto. Por estas circunstancias, se evidencia cómo los agentes han sido identificados según la intuición de que puedan llevar adelante las acciones futuras y/o porque, según las funciones que les son reconocidas públicamente, podrían verse involucrados en ellas. De esta manera se aprecia cómo, de un lado, predominaron muchas más instituciones públicas (57) que actores productivos (35) y de otro lado faltaba información sobre si realmente todas estas instituciones desempeñaban las funciones por las cuales habían sido consideradas.

A pesar de sus limitaciones, la utilización como elemento para la diferenciación del ámbito de actuación (macro, intermedio, micro y endógeno) facilitó la organización de un elenco de actores tan numeroso. Así mismo, el ámbito de actuación que se le reconoce administrativamente unido al empleo de sus nombres como variable para la identificación, facilitó el ejercicio de conjetura por parte de los participantes y el trabajo del autor con las listas de verificación.

Es por ello que estos resultados obtenidos a partir de la denominación “formal” de los entes sociales son, con las limitaciones que conllevan, útiles en un momento que no se cuenta con mayor información sobre unos procesos que van a ir evolucionando. Con respecto a la tesis, se puede considerar la dimensión local de los actores como un primer paso hacia la caracterización de los actores.

#### **4.1.2. Caracterización de los actores en función del perfil**

Dando continuación a la prospección social, el autor fue incorporando, modificando, disgregando e incluso eliminando algunos de los elementos del listado de actores obtenido en función del nombre, una vez que iba ganando mayor conocimiento de la realidad.

En este sentido, destaca la progresión en el conocimiento alcanzada durante la dinámica grupal conducente a crear los perfiles de las principales partes que pueden incidir o resultar afectadas por la consecución del objetivo del proyecto (13/4/2004). En ella, el primer consenso que se alcanzó fue en torno a la definición de la acción central que llevaría a conseguir el objetivo del proyecto; *“la mejora del nivel de vida de los pequeños productores pasa por que estos avancen y se consoliden lo más posible en la cadena de valor de la madera de forma empresarial y dentro de la formalidad”*. El grupo se encontraba formado por tres expertos (jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura del Departamento de Santa Cruz, presidente de la ASL AFOMASAN y jefe de la UFM de San Ignacio de Velasco) junto al autor.

Del listado de actores identificados nominalmente se seleccionaron y agruparon aquellos considerados de mayor notoriedad para el Análisis Social CLIP (Tabla 5.4).

**Tabla 5.4. Actores considerados para el análisis social CLIP, fase de formulación**

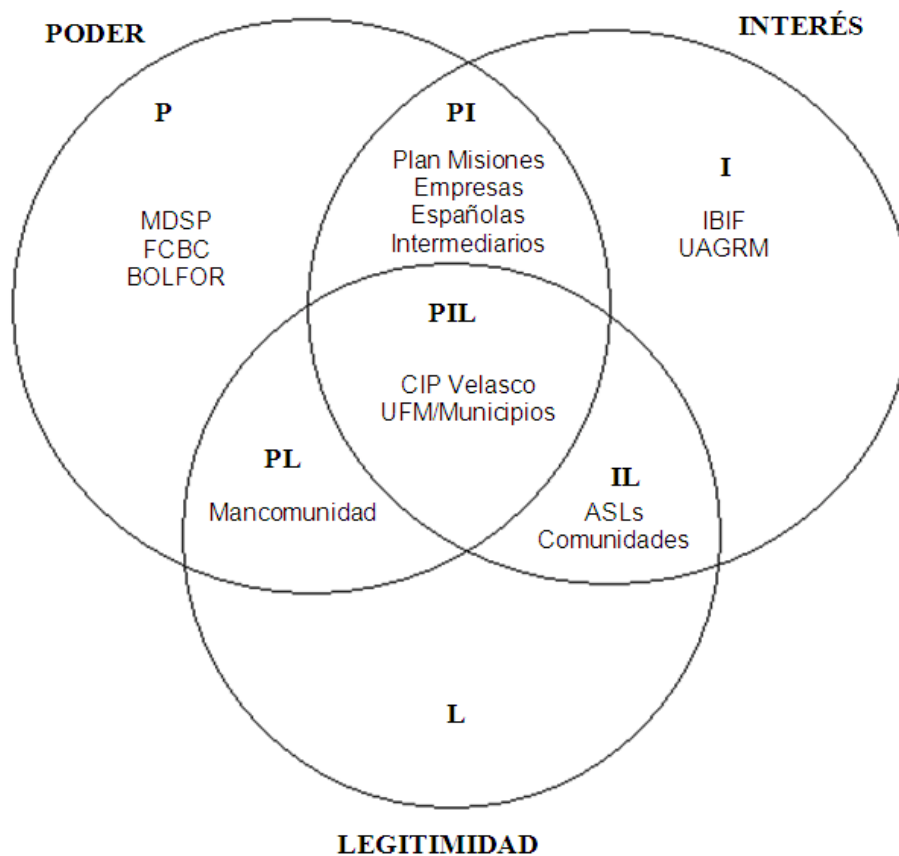
<b>Actor</b>	<b>Principal motivo por el cual son considerados para el análisis social</b>
Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación, MDSP	Es el órgano director del Régimen Forestal de la nación. Su principal papel en la actualidad es la importante calificación de las concesiones forestales
Unidad Operativa de Bosque (UOB-SIV) de la Superintendencia Forestal	Realiza las actividades de control y fiscalización, seguimiento y monitoreo de las actividades de aprovechamiento forestal, control de la cadena de custodia y transporte forestal y centros de transformación y comercialización en cumplimiento del Régimen Forestal de la Nación. En la actualidad es el pilar más sólido del Régimen Forestal y a la que se responsabiliza de gran parte de los avances en materia de manejo forestal sostenible
Prefectura	Coadyuva al MDSP. Cuenta con una Unidad Forestal que empieza a ejecutar proyectos de inversión ligados a las competencias que la Ley Forestal les confiere a las Prefecturas
Mancomunidad	Incluye a los municipios de la Chiquitania y tiene una visión productiva aunque no termina de asentarse
CIP Velasco	Estamento creado para impulsar el desarrollo productivo en la provincia de Velasco y realiza varios proyectos coordinados para los tres municipios.
Municipios	Coadyuvan al MDSP. Las administraciones municipales están en proceso de fortalecimiento y se encuentran consolidando sus Unidades Forestales Municipales con las que prestan apoyo a pequeños productores y fiscalizan sus áreas de reserva forestal
Agrupaciones Sociales del Lugar, ASLs	Asociaciones conformadas por vecinos que trabajan las reservas forestales de los municipios. Cuentan con importantes extensiones de concesiones aunque no han conseguido consolidarse de forma solvente como productores.
Asociación Nacional de ASLs	Se encuentra conformada por acuerdo de sus socios pero hasta la fecha no cuentan con personería jurídica si bien están en proceso de tramitación. Su comité impulsor defiende los intereses de la Asociación desde Velasco que es donde se encuentra la mayor concentración de ASLs del país
Comunidades con Planes de Manejo	Comunidades campesinas y/o indígenas que tienen bosques comunales y tiene planes de manejo o derechos provisionales. Si bien existe una gran concesión en forma de Tierra Comunitaria de Origen en el norte de Velasco, la participación del resto de comunidades es aún incipiente pero con un alto potencial de desarrollo.
Empresarios	Son dueños de aserraderos propios o barracas en los principales núcleos de población del país. Operan un sistema particular de dinamización del sector maderero habilitando la participación de agentes financieros informales que hacen posible el trabajo de los pequeños productores. Obtienen importantes márgenes de beneficio intermediando la madera.
Empresas comercializadoras Españolas	Son empresas que consumen madera tropicales sobre todo para pisos, mobiliario de exteriores o laminados. Demandan madera bajo buenos precios pero operan a través de los intermediarios por miedo al riesgo de incumplimiento y la falta de seguridad jurídica de los contratos con los productores.
Universidad Gabriel René Moreno, UAGRM	Con sede en Santa Cruz de la Sierra pero tienen interés en formar capacidades técnicas en Velasco. Junto con otras instituciones está promoviendo una escuela técnica forestal en San Ignacio. Sus estudiantes buscan realizar sus tesis en instituciones que les colaboren. Posee un área bastante extensa para establecer una estación experimental en la Provincia.
Instituto Boliviano de Investigaciones Forestales IBIF	Es una institución que se encarga de promover la investigación forestal a nivel nacional. Se encuentra bien relacionada institucionalmente y destaca que administre en la Chiquitania un sistema de parcelas permanentes de muestreo entre otros estudios de investigación.
Plan Misiones	Es la institución referente del financiamiento de la Cooperación Española en la Chiquitania y que es dirigida por municipios y la diócesis. Se encarga principalmente de revalorizar el patrimonio de los núcleos misionales y tiene bastante reconocimiento de la población.
Fundación de Conservación del Bosques Seco Chiquitano, FCBC	Creada con el principal fin de gestionar las compensaciones por el establecimiento de un gaseoducto que atraviesa la Chiquitania. Ha financiado muchos proyectos en el sector forestal de la Provincia como son de apoyo a las ASL, Apoyo a las UFM, apoyo a la SF, Programa de Parcelas Permanentes de Monitoreo, Forestería Comunitaria y apoyo a la Certificación Forestal Voluntaria.
BOLFOR	Proyecto financiado por USAID de gran relevancia para el arranque del Régimen Forestal. Ahora se tiene prevista una segunda fase que abre para la Provincia de Velasco posibilidades de apoyo en aspectos como desarrollo de mercados, de capacidades empresariales forestales y de estrategias de valor agregado.

Fuente: Análisis Social CLIP 13/4/2004

Los factores que se aplicaron para caracterizar a los actores fueron:

- Nivel de poder (riqueza económica, autoridad política, utilizar la fuerza, control de la información y medios de comunicación) o recursos que cada grupo involucrado puede utilizar para promover u oponerse al proyecto.
- El interés neto correspondiente a las ganancias menos las pérdidas estimadas que cada grupo involucrado experimentará con base a los resultados de las acciones conducentes a mejorar el nivel de vida de los grupos sociales.
- El grado de legitimidad según las otras partes reconocen los derechos y responsabilidades del grupo involucrado y los colocan en una posición alta.

De esta forma los actores se organizaron en las categorías de dominante (PIL), fuerte (PI), influyente (PL), inactivo (P), vulnerable (IL) y marginado (I) según indica la Figura 5.5.



**Figura 5.5.** Diagrama Venn para la caracterización de actores. Fuente: Análisis Social 13/4/2004



A fin de analizar las diferentes relaciones existentes, se confrontaron las anteriores categorías con el interés neto que se esperaba que tuviera cada actor con respecto la acción del proyecto (Figura 5.6). De esta manera, las pérdidas y/o ganancias fueron consideradas como la mejor manera de predecir qué posiciones asumirían los actores de cara a la puesta en marcha de un proyecto como el que se pretendía.

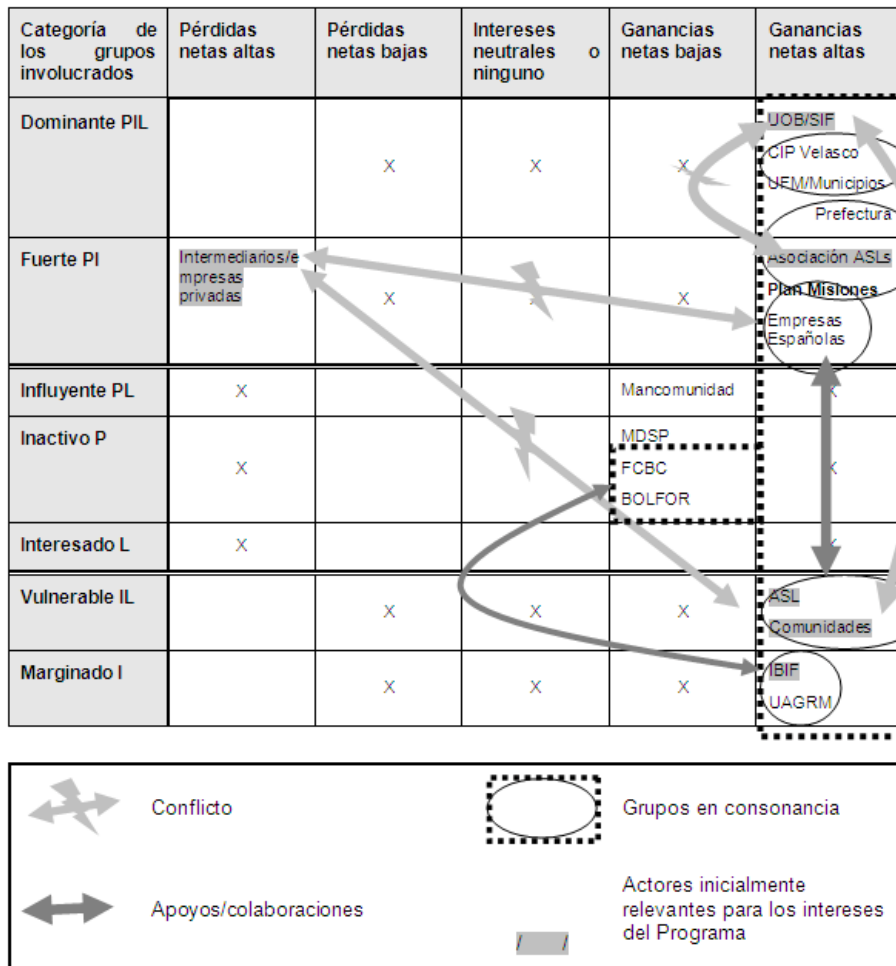


Figura 5.6. Representación gráfica del análisis social CLIP. Fuente: Análisis Social 13/4/2004

Las relaciones más importantes para el diseño del proyecto que se tuvieron en cuenta por los participantes destacaron:

Colaboraciones:

La CIP está en consonancia y conformada por los tres municipios de la Provincia de Velasco que es el ámbito de trabajo definido para una primera fase del proyecto. La Prefectura a través de su Unidad de Bosque colabora con la Asociación Nacional de

ASLs, facilitándole de infraestructura operativa en Santa Cruz. El Plan Misiones está financiado con dinero público español y busca la participación de empresas españolas en los proyectos. Las ASLs y Comunidades tienen las mismas expectativas con los objetivos del proyecto y generalmente responden a la misma clase social. Muchas ASLs tiene a comunarios como socios. IBIF y UAGRM ambos son instituciones investigadoras y algunos estudiantes de UAGRM hacen estudios en el marco del IBIF.

#### Conflictos:

La SF y las ASLs tienen conflictos abiertos por el asunto del cobro de patentes. Todas las ASLs tienen deudas económicas con la SF. La Asociación Nacional de ASLs no está conforme con el sistema por el que se calculan las patentes y mantiene una discusión abierta con la SF. El interés del pequeño productor (ASLs y comunidades) pasa por un mejor precio por su producto lo que se consigue vendiendo directamente al comprador final reduciéndose el campo de actuación de los intermediarios. La consecución del proyecto impulsado por la AECID (Plan Misiones) con el apoyo de las empresas españolas entraría en confrontación con los intereses de las Empresas intermediarias que quedarían excluidas de los negocios.

A partir de esta información, el autor pudo evaluar la capacidad que tenían los actores de ser incluidos en el diseño del proyecto como contrapartes, beneficiarios directos, indirectos o simplemente contemplados a la hora de hacer sinergia institucional con ellos (Tabla 5.5).

**Tabla 5.5. Perfiles de las partes con respecto a la formulación del proyecto**

Perfil de proyecto	Actor	Argumento
Contrapartes	Nacional Prefectura del Departamento de Santa Cruz	Se decide excluir la SF por los conflictos existentes entre intereses con los pequeños productores. Actualmente la Prefectura y productores tienen una relación de colaboración que mejora la situación a la hora de articular acciones.
	Local Municipios a través de la Coordinadora Interinstitucional de la Provincia de Velasco	Se consideró más eficiente elegir a la CIP de Velasco pues se centra en los intereses de los tres municipios del área de Actuación y dejar a la mancomunidad para un segundo momento cuando el Programa se extienda de forma natural al resto de la región.
Beneficiarios	Institucional Unidad Forestal (Prefectura) Unidad Operativa de Bosques (SF) UFM (Municipios)	Por ley tienen atribuciones en la promoción del sector forestal y de cara a la sostenibilidad del proyecto deben ser fortalecidas.
	Productores Comunidades Asociaciones Sociales del Lugar	El principal beneficiario del programa, por su vulnerabilidad son los pequeños productores locales y no los intermediarios y empresas madereras.
	Empresas Españolas y Europeas	Las empresas que operan los canales de comercialización en España (Europa) se consideran beneficiarias en la medida de que, una vez fortalecidos los pequeños productores, puedan establecer relaciones comerciales directas.
	Sinergias institucionales FCBC BOLFOR II IBIF Universidad Autónoma Gabriel René Moreno	La ganancia de la FCBC y de BOLFOR se vería originada por la colaboración en ciertos aspectos que son comunes con el Proyecto. Debe de pensarse en una estrategia de colaboración con estas instituciones. La investigación está marginada pues el país da prioridad a otras necesidades. Sería lógico reforzarla favoreciendo la participación de alumnos de la UGARM y el IBIF para las actividades de investigación del Proyecto.

Fuente: Análisis Social CLIP 13/4/2004

Aunque los intereses de los actores fueron considerados en el análisis, también es cierto que ello se hizo sin profundizar lo suficiente en los tipos de pérdidas y ganancias que serían afectadas realmente y con qué intensidad. Tan sólo se consideró una percepción muy general de los participantes de lo que se esperaba que fuese su balance.

Con todo, y si bien quedaron sin pronosticarse ciertos actores y desempeños de importancia para la ejecución del proyecto, sí se previnieron ciertas situaciones de conflicto que, de haberse considerado tan sólo las competencias esperadas de sus denominaciones formales (Identificación Nominal), habrían bloqueado con toda seguridad el proyecto nada más dar inicio a las inversiones. Este es el caso de haber recaído la coordinación del proyecto en la SF como en un principio se propuso tras la identificación del proyecto. De haber mantenido esta elección, la relación de conflicto que mantenía esta institución con buena parte de los beneficiarios habría complicado el desarrollo de las actividades conjuntas.

De este modo, es como empieza a ganar fuerza la aplicación de otros elementos, como los intereses, en la caracterización de los actores. Sin embargo, más allá del signo y la magnitud del interés general considerado para cada actor, es necesario profundizar aún más en las categorías de pérdidas y ganancias que intervienen a modo de entender y orientar mejor los procesos. Conseguir este mayor grado de concreción supone, a parte de recurrir a otras técnicas de análisis, esperar a que se vayan desarrollando los procesos mismos de forma que sea más fácil evidenciar los intereses. También, el avance del proyecto es necesario para terminar de considerar la validez de realizar esta evolución desde la concepción local de los actores hacia otra dimensión que tiene en cuenta los intereses involucrados.

## **4.2. Entrevistas**

Teniendo como base de partida el grado de información provisto por las fuentes documentadas y la progresión alcanzada en el conocimiento de la realidad social con la caracterización de los actores, se amplió la investigación a través de la participación de múltiples actores mediante entrevistas en profundidad (del 12 al 23/4/2004).

Con la finalidad de incrementar el nivel de evidencia necesario para sustentar el diseño de las actividades del proyecto, el autor orientó las entrevistas para seguir profundizando aún más en el articulado social e institucional del proyecto, así como, iniciar a las primeras incursiones en la problemática de la cadena de valor de los pequeños productores. Igualmente, se intercambiaron percepciones sobre anteriores iniciativas de apoyo al sector con miras hacia, la hasta por aquel entonces probabilidad,

de que se iniciase una nueva intervención de la Cooperación Española en materia forestal.

El propio listado de actores se utilizó como guía para organizar los contactos (Anexo 2: Actores identificados nominalmente). Conforme se fue avanzando con las entrevistas, hasta un total de 27 encuentros con 35 entrevistados, el formato utilizado experimentó un claro deslizamiento hacia el nivel más semiestructurado que enmarca este tipo de técnicas. De esta forma, el guión inicial (Anexo 1: Guión preliminar entrevistas) elaborado para satisfacer las carencias de información detectado en el análisis de las fuentes documentadas fue dando paso al establecimiento de preguntas que se semiestructuraban en torno a los que finalmente serían unos lineamientos centrales (la problemática institucional y de organización social, la cadena de valor de la madera y las percepciones hacia iniciativas anteriores).

De esta manera se pudo conducir un diálogo donde, entrevistador y entrevistado, resolvían sus inquietudes en torno a estos temas centrales.

#### **4.2.1. Percepciones sobre la problemática del sector**

Con el fin de complementar los resultados del análisis de actores, en las entrevistas se ahondó en la problemática existente en la articulación social e institucional del sector forestal de la provincia de Velasco.

Otro aspecto importante considerado de la problemática del sector se derivaba del hecho de que, para conseguir el objetivo general del proyecto, los pequeños productores debían avanzar y participar lo más posible en la cadena de valor de la madera de forma empresarial y dentro de la formalidad (consenso alcanzado en el Análisis Social, CLIP). Por ello, se estableció como otro de los lineamientos centrales las entrevistas el analizar en profundidad las problemáticas que había en torno a la cadena de valor de los pequeños productores.

Destacó la frecuencia con la que los entrevistados mostraban interés sobre las costumbres y prácticas forestales en España, y más aún con los precios y usos que se les daban a las maderas tropicales. Así mismo, destacó la comparación que se producía

entre las opiniones particulares de los entrevistados con los principales descubrimientos de la investigación. De esta manera, se podía constatar si había respuestas generalizadas en ciertos temas o las causas en el caso que defiriesen notablemente. Ello posibilitó un interesante intercambio que enriquecía la relación entrevistador-entrevistado.

### Características la cadena de valor de los pequeños productores

La Ley Forestal (Ley n° 1700/96) proveyó a los trabajadores informales (“*antiguos piratas*”) y peones de las antiguas explotaciones privadas la oportunidad de convertirse en productores formales a través de las Asociaciones Sociales del Lugar (ASL) (Kaimowitz *et al.*, 1998). Los entrevistados coinciden en que el detonante de la actual situación de colapso que vienen sufriendo los planes de manejo impulsados por estos nuevos actores, se debe, en parte, al hecho de que esta nueva posibilidad no vino en ningún caso acompañada de medidas económicas que posibilitaran a las frágiles economías familiares de los socios de las ASLs explotar de forma debida el recurso que legalmente se les proporcionaba. En la mayor parte de los casos, las cooperaciones posibilitaron la conformación de las experiencias vecinales existentes y comunales apoyando a cumplir los requisitos necesarios para obtener sus Planes Generales de Manejo (PGM), como fue el caso del apoyo prestado por el primer proyecto BOLFOR y la FCBC la conformación a la casi totalidad de las ASLs conformadas en la provincia de Velasco y a cuatro de las siete comunidades con planes de manejo.

Por cada área anual para explotación aprobada (AAA o triple A), el usuario forestal debe pagar el monto (patente forestal) que indica la Ley, aproveche o no el área ese año. Enfrentar esta norma en este escenario desfavorable ha conducido a casi la totalidad de ASLs a caer en graves problemas de endeudamiento. El motivo que, según expertos entrevistados como Javier Collao o David Corchero, lleva a encontrarse en esta situación a los grupos es porque solo consiguen explotar de forma parcial y poco rentable su triple A y, por ende, no pueden afrontar el pago anual de la patente a la SF que ha venido aplazando estas deudas en la medida de su transigencia.

Del mismo modo, la Ley Forestal 1700 proveyó a las comunidades campesinas y/o indígenas la oportunidad de convertirse en productores formales bien, a través de las Asociaciones Sociales del Lugar (ASL) o, explotando directamente los bosques

albergados en sus territorios comunales. Las comunidades con planes de manejo no están mucho mejor que las ASLs, es más, al poseer unas economías aún más frágiles tienen un escenario incluso más desfavorable. Este es el motivo por el que según usan vender su madera a precios realmente irrisorios (*“a precio de gallina muerta”* aseguran los chiquitanos entrevistados). Evidentemente lo que valoran es la rapidez del pago en el momento del aprovechamiento, pues necesitan resolver sus carencias familiares de forma inmediata (tienen que *“hacer que suene la sartén todos los días”* vuelven a asegurar).

Resumiendo este apartado de las entrevistas, las personas consultadas compartieron la percepción de que la gran mayoría de ASLs y comunidades de la provincia no habían logrado hacer que sus manejos de las concesiones forestales les fuesen económicamente atractivos para sus economías familiares. Como consecuencia, el uso forestal de la tierra no contribuía significativamente a los ingresos de los usuarios. De hecho, seguía percibiéndose como una alternativa no competitiva de uso de la tierra frente a otros usos como el ganadero, aunque en realidad, era reconocido por todos su mayor potencial.

#### Marco institucional y la organización social de los grupos

El cobro de las patentes ha sido varias veces motivo de conflicto de las ASLs y la SF que han ido disminuyendo su cuantía, pero que no ha evitado que la SF haya dado el ultimátum a gran número de las ASLs. El jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura asegura que éstas están llamadas a deshacerse o tomar soluciones extrema para sobrevivir.

Las ASLs se asociaron ante este conflicto pero según el presidente de AFOMASAN no pasaron mucho más allá (en relación a trabajar sobre otros aspectos que les afectan). La asociación y sus impulsores tuvieron un importante papel en esta época de cara a romper con el monopolio de los presidentes que manejaban la institución obedeciendo a sus intereses personales y no a los del grupo. Como resultado las ASLs decidieron repartir las *“habitaciones de la casa”* dividiendo el área anual en varios trozos que pertenece a cada socio.

Por lo indagado en las entrevistas, el ultimátum de la SF unido a este reparto de áreas interno desemboca en una solución cada vez más frecuente en las ASLs para resurgir. Los socios más pudientes forman grupos que trabajan el área de aprovechamiento a cambio del pago de 4 o 5 \$ por metro cúbico de madera lo que posibilita a la ASL cumplir con el pago de la patente. De este modo, los que menos posibilidades tienen ceden su derecho a bajo costo y pierden con ello la oportunidad de recibir los beneficios, y el sistema se convierte en un sistema de pequeñas concesiones privadas.

Según el Jefe de la UFM San Ignacio, esto convierte a las ASLs en poco fiables por no sentirse sus socios como responsables de la ASL. Esto se agrava según un técnico de la Prefectura porque un número significativo de socios no tienen experiencia en el sector forestal -*“mire usted, hasta los periodistas se han hecho con una ASLs, y usted me dirá a mi que saben de palos esta gente”*- y venden directamente a empresarios sus áreas o contratan comunarios para que hagan los trabajos. Este tema fue por lo general obviado pero, algunos socios más críticos de ASLs como, David Corchero, reconocen que esta situación es generalizada. Aunque, igualmente, aseguran que hay algunas como AFOMASAN o ASAI que si hacen participar a sus socios en el aprovechamiento forestal.

Las comunidades son más fiables y tienen más sentimiento de grupo en este sentido asegura varios de los entrevistados. Se organizan alrededor de una asamblea comunal y algunas tienen experiencia en trabajar en grupos ganaderos apoyados por la Diócesis en el pasado. Todas las comunidades pertenecen a alguna de las centrales indígenas que están agrupadas en una central para la Chiquitania (Organización Indígena Chiquitana, OICH) pero apenas cuentan con líneas de trabajo con los grupos forestales de estas comunidades.

Los técnicos de las UFMs de San Ignacio y San Rafael, más relacionados con el trabajo de las comunidades, aseguran que los comunarios están muy acostumbrados a trabajar para el estanciero y a que existan relaciones de dependencia mutuas entre el patrón y el comunario. A veces el mismo estanciero vecino a la comunidad o un empresario familiar actúa como socio estratégico para aprovechar la madera dándoles



alguna plusvalía y contratando a la propia gente de la comunidad para las labores de tumbado, despunte y “camineo” (abrir brechas para acceder con tractor) de las troncas.

#### **4.2.2. Percepciones sobre iniciativas anteriores**

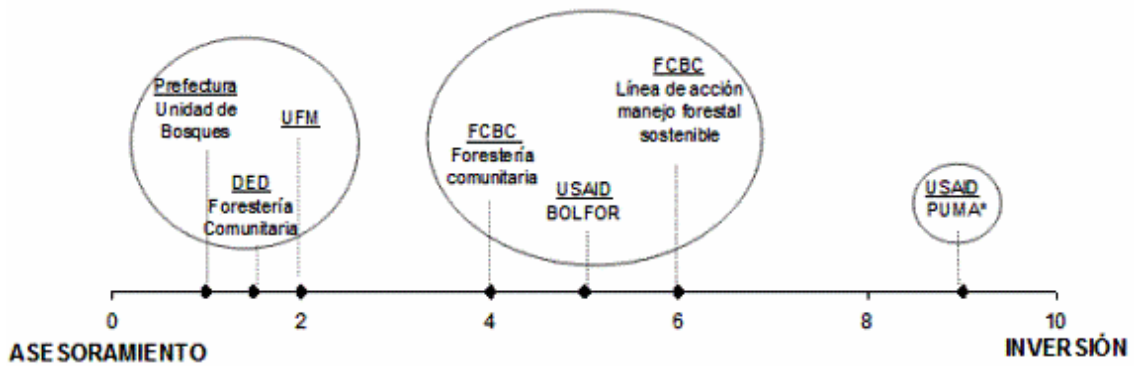
Una de las carencias identificadas durante el análisis de la información secundaria fue la falta de explicación que había sobre las causas que motivaban los frecuentes tropiezos que tenían las iniciativas de desarrollo forestal en la zona, sobre todo, en lo que al despegue empresarial de los pequeños productores se refería. Contar con este tipo de información resultaba ser fundamental para el diseño del proyecto, y por ello, fue tratado como un tema central en las entrevistas.

Casi siempre, el interés del entrevistado se volcaba en conocer las características del posible apoyo de la AECID, sobre el que se insistía pues el entrevistador mantuvo una actitud bastante cauta para evitar levantar expectativas infundadas.

Considerando el mayor rango de perspectivas posibles, se buscó con especial ahínco, la participación de individuos que ejercieron en anteriores proyectos como beneficiarios directos, contrapartes o, incluso, que gestionaron las subvenciones.

Las preguntas se realizaron con el objetivo de comprobar sobre el terreno cual había sido el alcance real de las iniciativas de apoyo que habían sido identificadas (Tabla 5.1) y cuáles sus factores más determinantes. Analizando con los actores clave (jefe de la Unidad Forestal de la Prefectura y el técnico de la UFM de San Ignacio) los resultados de las primeras entrevistas, se apreció que había elementos que relacionaban a ciertas actuaciones y los organismos que las impulsaban. Viendo que se trataba en la forma en que se percibía que se proporcionaba la ayuda, se realizó una clasificación de grupos para organizar la información que iba resultando de las entrevistas.

Para ello, en el análisis se les otorgaron valores a las inactivas según un puntaje donde el valor 0 hacía referencia al carácter exclusivamente de asesoramiento de la ayuda y el 10 señalaba que la ayuda llegaba totalmente en forma de inversión. En función de estos dos extremos bien diferenciados, las iniciativas fueron representadas en un eje (Figura 5.7).



\*Al momento del análisis no se financiaba ningún proyecto PUMA, sólo la intención de hacerlo

**Figura 5.7.** Organización de las iniciativas de apoyo en función del carácter de la ayuda. Fuente: consulta a informantes clave

Una vez que las iniciativas fueron agrupadas, se observaron tres familias distintas. Por medio de esta clasificación, se reorganizaron las entrevistas permitiendo identificar las opiniones para cada uno de estos grupos y contrastarlos entre sí para conseguir identificar los factores a tener en cuenta en la formulación de una nueva acción. Los resultados presentados por familias de proyecto e instituciones fueron:

Proyectos donde la vocación mayor es el asesoramiento:

Por lo general, disponen de pocos recursos económicos más allá de los que requieren para operar sus profesionales y la realización de eventos de formación o sensibilización. Dependen de la demanda de los actores que requieren de su apoyo. Es el caso de la componente de Forestería comunitaria que apoya el DED que se ajustan a las necesidades del momento y sus actividades se hacen de forma muy flexible. No obstante, se le critican que muchas veces las capacitaciones y talleres caen en saco roto y crean la sensación de que no llegan a ningún sitio porque las cosas que se deciden no se llevan a cabo por falta de recursos. *“Nos vienen a quitar el tiempo con los papelitos, y los papelitos que nos hacen falta a nosotros para avanzar son los verdes”* en relación a los talleres de formación y fortalecimiento organizacional del DED (Representante del Gobierno Municipal de San Miguel). En esta familia de iniciativas de apoyo también se encuentran la Unidad de Bosques de la Prefectura y las UFMs porque sus rigurosos y bajos presupuestos los limitan para afrontar actividades de

inversión. Tienen poca disponibilidad de recursos y éstos deben ser estrictamente presupuestados y autorizados al inicio del año.

#### Proyectos intermedios:

Disponen de cantidades importantes de financiamiento y crean importantes infraestructuras para ejecutarlos. Son el caso de proyectos financiados por USAID o la FCBC que apoyaron a conformar los grupos sociales y a acceder a sus manejos forestales pero que no han sido capaces de que operen sus manejos de forma adecuada. Sus elevados presupuestos les permiten desarrollar los compromisos que se asumen y consiguen mayores impactos en los beneficiarios porque subvencionan las actividades. Es muy frecuente que cuando se acaba la subvención se detengan las actividades que se apoyaban o éstas tomen otros cauces diferentes a los esperados. *“En el mejor de los casos han subvencionado a los intermediarios”* en relación a los consultores forestales una vez ven finalizándose las ayudas (Bert Bwitteveen). Muchas veces, el éxito de estos proyectos está muy condicionado por el diseño inicial. A menudo el aprendizaje se hace tarde y se aprenden las lecciones una vez finalizado el tiempo de implementación del proyecto.

#### Proyectos donde la vocación mayor es la inversión:

Este tipo de proyectos exige mucho esfuerzo de diseño y muchos controles burocráticos para poder desembolsar el dinero, porque el riesgo de que una vez que se entregan los fondos estos se ejecuten debidamente es muy alto, y es muy difícil conseguir su devolución. *“Darle la plata directamente a las ASLs es realmente lo que haría falta pero si la gente pilla plata se la tira, porque están acostumbrados a que se la regalen”*. *“En el caso de las comunidades ellas tienen que hacer sonar la sartén todos los días y si les das plata no piensan en el mañana”* (José Strutz). A veces para asegurar los resultados en este tipo de ayuda se buscan aquellos actores más fiables que garanticen de alguna forma la buena ejecución de los fondos que no siempre son los más necesitados *“Estos de CADEFOR han venido a apoyar a los que no lo necesitan porque pueden*

*hacerlo por ellos mismo, son los que tienen más dinero”* en relación al apoyo de USAID a empresas privadas (David Corchero).

Por parte de los entrevistados, fue evidente la existencia de una serie de inquietudes no resueltas en torno a las condiciones en que se produciría una hipotética ayuda y qué oportunidades representarían para ellos.

De parte del autor, el balance sobre el conocimiento alcanzado con las entrevistas mostraba una evidente falta de mayor información relevante y confiable sobre la actividad productiva en torno a los bosques comunales y vecinales. También se apreció la necesidad de realizar un acercamiento conjunto de los puntos de vista de los actores en torno a ciertos temas sobre el aprovechamiento forestal que habían generado mayor controversia entre los entrevistados. Por ello, debía continuarse el levantamiento de información propiciando, ésta vez, la participación simultánea de múltiples actores.

### **4.3. Taller con representantes de grupos sociales y técnicos**

Continuando con el trabajo de investigación-acción, se realizó un taller (24/4/2004) con miembros de los grupos sociales con manejos forestales junto a algunos de los técnicos de las instituciones del sector (Foto 5.1).



FOTO 5.1. Representantes de grupos sociales y técnicos participando en un taller, San Ignacio

Se empleó la técnica de la rueda con el propósito conducir el diálogo entre los participantes hacia el diagnóstico del desempeño real de los actores en el aprovechamiento forestal y consensuar así sus aspiraciones reales de cara al proyecto. En el taller participaron representantes de 10 ASLs, 4 comunidades y las UFMs de San Ignacio y San Rafael, la Unidad de Bosques de la Prefectura, la SF y la Asociación Nacional de ASLs (Anexo 8: La rueda 24/4/2004).

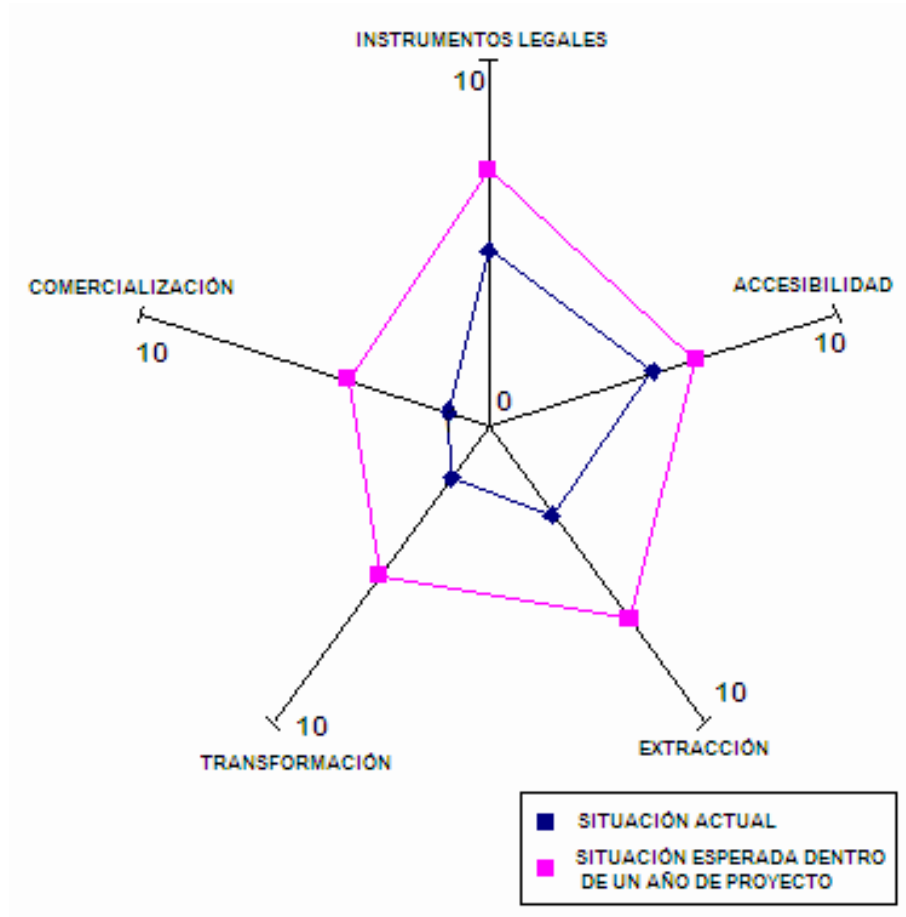
La técnica se explicó a través de un ejemplo ficticio basado en la información desprendida de las entrevistas semiestructuradas y la opinión de informantes clave (David Corchero y Javier Collao) y que permitió simultáneamente explicar el motivo del trabajo que venía haciendo el autor. Debido al elevado número de participantes, se procedió a levantar la información sobre los grupos sociales a través de un cuestionario, previamente consensuado por los informantes claves y que recogían los aspectos identificados como críticos en la cadena productiva (los radios de la rueda). En base a esta información se pudo valorar cada uno de los grupos representados (0-10) en función de indicadores igualmente elaborados con apoyo de informantes clave (Tabla 5.6).

**Tabla 5.6. Criterios e indicadores claves de la cadena productiva, taller con grupos sociales**

<b>ACCESO AL RECURSO FORESTAL</b>				
<b>LEGAL</b>				
Existencia de Plan General de Manejo			si=3	no=0
Existencia de la Triple A			si=3	no=0
Adeudamiento de patentes			si=0	no=4
<b>FÍSICO</b>				
Distancia desde la zona de carga del trailer hasta el municipio más próximo	<50 km=3	<100 km=2	<150 km=1	<200 km=0
Existencia de Inundación del área de aprovechamiento			si=0	no=3
Estabilidad de los caminos			si=4	no=0
<b>EXTRACCIÓN DEL RECURSO FORESTAL</b>				
Propiedad de las herramientas para las operaciones de corta y rodeo	propiedad suya =3	propiedad de los socios =1	alquilada a terceros =0	
Propiedad de los medios de transporte	en propiedad suya =3	en propiedad de los socios =1	alquilada a personas de afuera =0	
Cantidad de la triple A que se está aprovechando de cada año	100% =4	75% =3	50% =2	25% =1 nada =0
<b>TRANSFORMACIÓN</b>				
Transformación previa en el monte	aserradero móvil =3	aserradero ubicado dentro la concesión =2	no se transforma en el monte =0	
Estado de transformación en el que se comercializa la madera	se contrata un aserradero externo para vender luego el producto=2		se vende directamente en tronca =1	
Capacidad para obtener productos elaborados	primera transform. (carbón, parqué,...)=2	productos complejos (puertas, muebles, artesanía,...)=4	ambos=6	
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>				
No venden			si= 0	
Vende a intermediario o a otras ASLs/productores			si=1	no=0
Existe contrato nacional =3			si=3	no=0
Exportan			si=6	no=0

Fuente: elaboración propia a partir de informantes clave

La información fue procesada en formato digital lo que facilitó la representación cada una de las ruedas (Anexo 8: La Rueda 24/4/2004) y la rueda promedio (Figura 5.8) en la sesión plenaria.



**Figura 5.8.** Representación del desempeño forestal y aspiraciones de 14 grupos representados. Fuente: Taller diagnóstico productivo 24/4/2004

Finalmente, sobre la rueda promedio se consensuaron las aspiraciones reales a las que se podría llegar con apoyo de las instituciones del Régimen Forestal y la Cooperación Española. De forma complementaria al diagnóstico, la técnica de la rueda permitió conducir el diálogo entre los actores hacia determinados consensos, utilizando los criterios (elegidos por los informantes clave) que ya habían sido previamente abordados por los participantes. No obstante, en estos albores del proyecto, la participación de múltiples actores se limitó a dos grandes grupos: el de los pequeños productores para los que iba dirigida la acción de desarrollo y los profesionales que los acompañan técnicamente.

### 4.3.1. Diagnóstico colaborativo de la cadena productiva

Los resultados obtenidos con la rueda permitieron, en primer lugar, contar con un diagnóstico del desempeño de los grupos presentes en la cadena de valor agregado de la madera (Tabla 5.7).

**Tabla 5.7. Valoración de los grupos según su participación en el valor agregado de la madera**

INSTITUCIONES REPRESENTADAS	CRITERIOS				
	A. Legal	A. Físico	Extracción	Transform.	Comercilz.
La Cuta	0	7	1	1	1
Asociación de Madereros Guapomó	3	0	1	1	1
Asociación de Madereros Agroforestal San Ignacio de Velasco (AMASIV)	6	6	4	1	1
ASAI – Comunidad el Porvenir	6	7	7	6	1
Asociación Comunitaria Agroforestal San Vicente de la Frontera	7	8	1	1	1
Asociación Comunitaria Agroforestal Santa Ana “AMASAN”	3	2	3	0	1
Asociación Forestal Madereros San Miguel (AFOMASAN)	6	5	6	4	3
Asociación de Madereros Industriales San Miguel (AMAISAN)	6	3	5	4	3
Asociación de Cortadores de Madera de la Comunidad Mucha Miel	6	2	2	1	1
Comunidad San Lorenzo	10	3	4	0	1
Comunidad Cruz del Sur	7	10.	4	1	1
Comunidad San Antonio de los Tajibos (Recién están empezando)	0	6	1	0	0
Comunidad San Miguelito	0	10	0	1	0
Plan de Manejo Indígena San Juan de Lomerío TCO	7	2	3	3	1

Fuente: Taller diagnóstico productivo 24/4/2004

La representación gráfica y discusión de cada una de las ruedas durante la sesión plenaria permitió llevar a cabo un importante análisis colaborativo que puso de



manifiesto y permitió contrastar muchas de las averiguaciones realizadas por las anteriores actividades de investigación-acción.

Destacaron los siguientes aportes, organizados según cada eslabón de la cadena de valor agregado de la madera (criterios de la rueda):

#### Acceso al recurso forestal

*Instrumentos legales de gestión:* Que la principal forma de acceder al manejo forestal fue recibiendo ayuda de los organismos de apoyo en el pasado, pero, que éstas habían disminuido casi por completo. Que la forma ahora era mediante la aprobación de una pequeña área anual provisional que la SF permitía para financiarse el Plan General de Manejo. Esta vía no era muy aconsejable porque muchos grupos sociales se habían quedado empantanados por las características informales del financiamiento y la falta de experiencia. Caso de la ASL La Cuta y las comunidades de San Antonio de los Tajibos y San Miguelito (valor 0 en el “Acceso Legal”). El motivo por el cual el valor promedio de este criterio es intermedio se debe a que prácticamente todos los grupos tienen adeudamiento de patentes, que van pagando conforme necesitan la documentación que respalda la madera que se extrae. Es muy normal que se estén aprovechando madera de varias áreas anuales a la vez.

*Accesibilidad física:* La principal limitación que rebaja este criterio es que un importante número de áreas forestales se encuentran a grandes distancias de los núcleos urbanos donde se encuentran los aserraderos. Existe red de caminos principales adecuada para el tránsito de camiones pero se conectan con caminos secundarios que penetran en las concesiones y varían en su estado dependiendo de si hay grandes concesiones privadas próximas que los mantengan. Si no, caso de la Asociación de Madereros Guapomó (valor 0 en el “Acceso Físico”), no pueden hacerse porque la construcción y mantenimiento de estas vías de saca exigen inversiones fuertes que precisan de la participación de la Prefectura y los Municipios. Las concesiones ubicadas en el norte de la provincia no pueden ser aprovechadas todo el año por la lluvia, que imposibilita el trabajo en el monte y

el tránsito por los caminos. En el resto, la explotación se dificulta, pero es poco el tiempo que transcurre sin que se puedan transitar los caminos.

### Extracción del recurso forestal

La capitalización de los grupos es casi inexistente, a penas alguna motosierra, si bien algunos grupos tienen en propiedad de los socios ciertos equipos que disponen bajo acuerdos internos. Este es el caso de AFOMASAN y ASAI (valor 6 y 7 respectivamente) que coincide con lo que algunos entrevistados ya venían avisando en relación a la realidad de la participación de los socios en las actividades de aprovechamiento (Foto 5.2).



FOTO 5.2. Medio de transporte habitualmente utilizado para la extracción forestal

De hecho, los participantes reconocieron que la mayor parte de los trabajos realizados y maquinaria empleada provenía de parte de los “prestadores de servicio” (muchas veces intermediarios). Con ello, se resolvió la controversia generada durante las entrevistas en torno a este aspecto del aprovechamiento. El principal “cuello de botella” en la extracción es el transporte pues es el rubro que

más encarece la extracción de la madera desde el monte. Prácticamente todos los grupos mantienen áreas anuales anteriores sin cerrar por su imposibilidad de explotar todas las especies censadas. No obstante, consiguen extraer cierta cantidad de especies principales mediante diferentes acuerdos subsidiarios (informales) con empresarios y/o prestadores de servicios comprometiendo la extracción de alguna especie comercial, caso de las ASLs AMASIV, AMAISAN, AMASAN, comunidad de San Lorenzo, comunidad Cruz del Sur y TCO San Juan de Lomerío (valores 3 a 5 en “Extracción”).

### Transformación

El Plan de Manejo Indígena San Juan de Lomerío y AFOMASAN (valor 3 y 4 respectivamente en “transformación”) posee aserraderos, incluso hornos para carbón pero están inactivos. Existen también aserraderos circulares (Foto 5.3) instalados en concesiones exclusivamente para la obtención de traviesas de la especie “soto” (*Schinopsis brasiliensis*) caso de AMAISAN o AFOMASAN, en muchos casos suele ser en propiedad del comprador.



FOTO 5.3. Aserradero circular instalado en AFOMASAN para traviesas de ferrocarril



Sólo ASAI (valor 6 en “transformación”), ubicado en el norte de la provincia, posee la mitad de un aserradero activo en la concesión con diferentes problemáticas. Por este motivo, el principal grado de transformación al que llegan los grupos es a tronca a pie de tocón, rodeada o en playa de aserradero, existiendo con mucha frecuencia la venta del árbol en pié, incluso de la propia área bajo concesión. La capacidad de los grupos para obtener productos elaborados es muy baja llegando a la tronca sin corteza y eventualmente traviesas. Muy rara vez un miembro contrata los servicios de un aserradero si no es para su uso propio como madera de construcción.

### Comercialización

A penas AFOMASAN y AMAISAN alcanzaban una puntuación de 3 en este criterio debido a contratos nacionales para traviesas de ferrocarril (Foto 5.4), el resto no pasaron de 1.



FOTO 5.4. Traviesas acopiadas en área de manejo forestal de AFOMASAN

Habitualmente los grupos venden su madera a intermediarios que generalmente busca la posibilidad de mayor lucro a través de la compra de madera barata mediante sistemas de adelantos que funciona como financiamiento para las operaciones. Tienen malos negocios con otros proyectos como CADEFOR con los que están actualmente en conflicto.

A modo de resumen, por un lado, los resultados dejaron entrever que, si bien casi todos los grupos tenían resuelto de alguna forma el acceso al recurso forestal, y más deficientemente la extracción, era en la transformación y sobre todo en la comercialización donde mostraban una mayor debilidad. De hecho, la situación habitual era que no existiera apenas transformación por parte de los pequeños productores y la madera se comercializase en forma de troncas (materia prima) a madereros intermediarios. Esta situación era desfavorable y disminuía el beneficio que recibían los socios y/o comunarios a su mínima expresión, cuanto más, si estos no participaban del aprovechamiento.

El análisis colaborativo llevado a cabo en la sesión plenaria supuso un significativo aumento del nivel de evidencia. De hecho, se pudieron validar muchas de las averiguaciones realizadas hasta el momento, con lo que se ganó en confiabilidad, y se pudo diferenciar cuáles albergaban mayor relevancia de cara al cumplimiento del objetivo del proyecto.

#### **4.3.2. Aspiraciones reales en la componente productiva**

En segundo lugar y sobre el análisis anterior, se hizo especial hincapié en las limitaciones que habían sido consideradas por los asistentes, y se especularon sobre las nuevas oportunidades que se abrían con el apoyo de la Cooperación Española y el mercado europeo. Con estas condiciones, los participantes consensuaron aquellos posibles avances que podrían esperarse en la cadena de valor agregado de la madera en el periodo de un año (Figura 5.8). Las aspiraciones fueron:

### Instrumentos de gestión

Contar todos con planes de manejo y disminuir las deudas por patente porque se aprovecharían casi todas las especies censadas y no sólo las de mayor demanda actúa. La certificación forestal se ve aún como algo muy lejano.

### Acceso Físico al recurso forestal

Los Municipios y Prefectura se implican más en el cuidado de los caminos de las redes principales y proveen facilidades para que puedan mejorar el acceso a las concesiones y la construcción de pozos artesianos y atajados para apoyar las actividades de explotación en la época seca.

### Extracción

Se podrían resolver el “cuello de botella” que supone la prestación de servicios porque hay pocos y quieren siempre sacar ventaja. Con el apoyo de un proyecto podrían ver resueltos el acceso a equipos y financiamiento de las operaciones de aprovechamiento.

### Transformación

Los grupos coinciden en que si pudieran llevar la tronca puesta en playa de aserradero se podría pensar en abordar la transformación en tablas aserradas.

### Comercialización

Al menos realizar la venta directa de las troncas que extraen los grupos sociales de sus concesiones en playa de aserradero al precio de referencia en la provincia. Poder contar para ello con buenos contratos locales que les permitan trabajar con seguridad y de forma empresarial con la parte del financiamiento resuelta. Eventualmente, si se consiguiera aserrar, sería un sueño participar en contratos de exportación. El proyecto podría ayudar a encontrar mercado a otras especies alternativas.

De forma general, el avance de la participación de los pequeños productores en la cadena de valor agregado de la madera podría llegar, eventualmente, a comercializar tablas aserradas. Para ello, habría que facilitar antes la disponibilidad del servicio de rodeo y, sobre todo, transporte. De este modo, los esfuerzos conjuntos podrían centrarse en la transformación y comercialización, incluyendo la de especies alternativas.

Desde el punto de vista metodológico, la rueda permitió orquestar un razonamiento colaborativo entre productores y técnicos para elevar el nivel de consenso en torno a las opciones que deberían contemplarse en la acción principal del proyecto (generación de valor de la madera).

#### **4.3.3. Otros consensos**

Además de consensuar las aspiraciones reales en torno a la acción principal del proyecto (avanzar en el valor agregado de la madera), la interacción social generada favoreció la puesta en común de otras ideas igualmente importantes de cara a mejorar las posibilidades de éxito. A fin de motivar la discusión, el autor presentó en la sesión plenaria del taller algunas de las causas que, según se desprendieron de las entrevistas, motivaban los frecuentes tropiezos de las iniciativas de desarrollo forestal en la zona.

La Figura 5.9 plasma cómo quedaron recogidos mediante tarjetas, los principales intercambios de ideas y percepciones entre productores y técnicos en torno a las claves que deberían ser consideradas en el diseño de una nueva acción como la que se estaba abordando. Para ello, se comenzó representando el consenso que ya se había logrado en torno al alcance la acción principal del proyecto (primera tarjeta de la columna central).

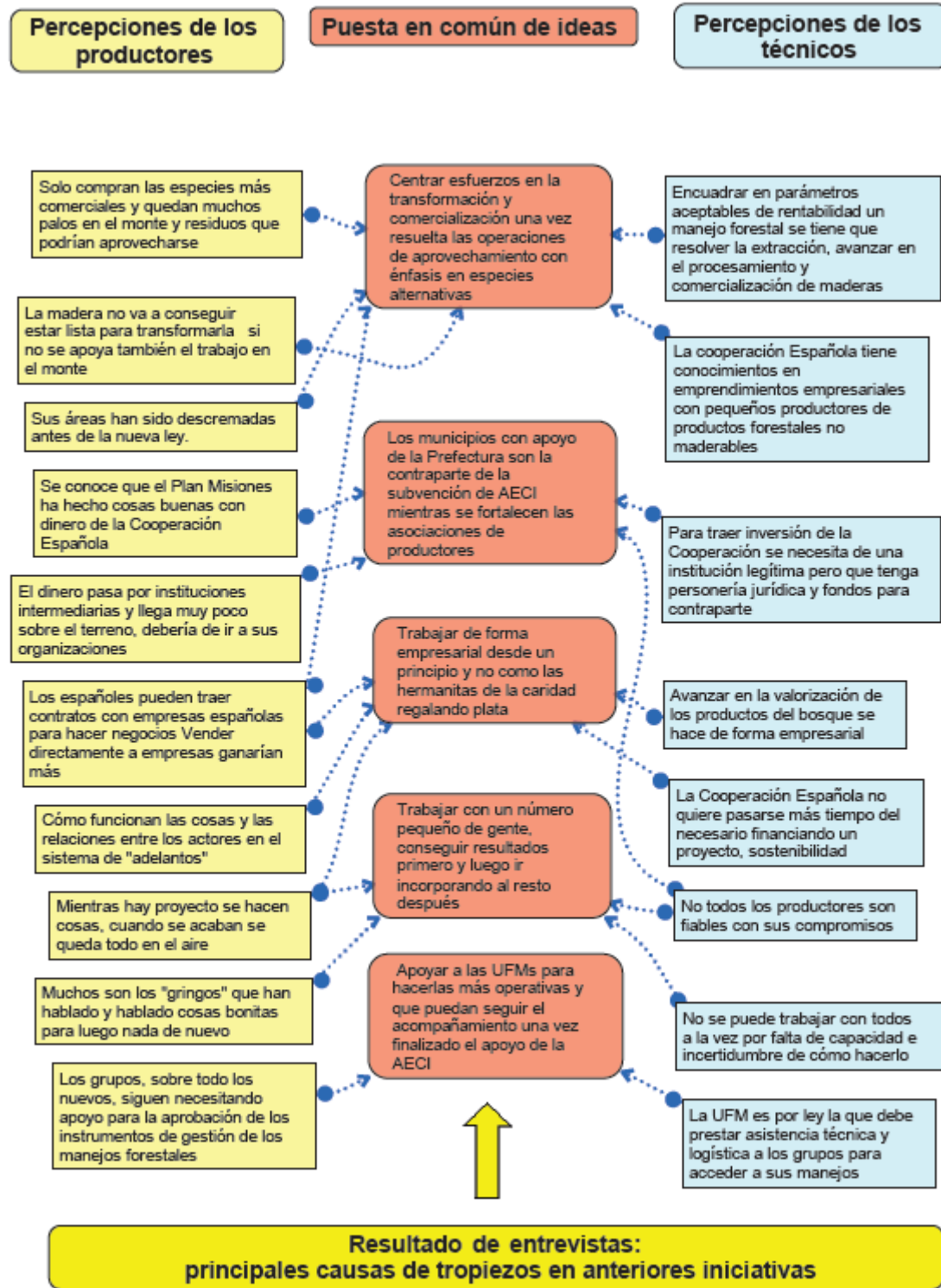


Figura 5.9. Intercambio de conocimiento entre productores y técnicos, fase de formulación. Fuente: elaboración propia

A continuación fueron surgiendo los otros consensos en torno al diálogo generado entre los participantes, destacando:



### Coordinación y gestión de los fondos:

Los dirigentes de las ASLs reclamaban que el dinero nunca les llegaba entero a ellos y siempre iba quedándose en las instituciones. En contra partida, los técnicos afirmaban que los productores habían demostrado en varias ocasiones que no eran fiables a la hora de justificar los fondos. La solución fue la de recuperar las competencias que tienen las instituciones públicas según el Régimen Forestal que no precisan de gastos de gestión porque se pagan con fondos públicos. Debido a los conflictos que había entre la SF y los grupos sociales, se propusieron a los municipios como coordinadores de las acciones de apoyo con el respaldo de la Prefectura del Departamento. La contraparte de estas instituciones a los fondos de AECID vendría de la parte de la patente forestal que aportan los productores. A largo plazo se negoció que, en el diseño del proyecto, podría incluirse un fuerte componente de fortalecimiento hacia las asociaciones de productores para que estos pudieran participar en la coordinación del proyecto y encarar otras acciones de desarrollo. Para ello, estudiarían la posibilidad de apalancar subvenciones con madera proveniente de los grupos que se asociasen.

### Forma de proporcionar la ayuda

Por un lado, los productores dijeron que no querían el dinero regalado, que querían trabajar con el potencial forestal que tenían. Los técnicos aseguraron que para trabajar de esta forma debían seguirse ciertas estructuras formales de gestión empresarial y abandonar la informalidad. Se acordó que la mejor forma de proporcionar la ayuda, a diferencia de otros proyectos que daban dinero y/o asesoramiento promoviendo la aptitud asistencialista, era trabajando de forma empresarial desde un principio, apoyando las operaciones de aprovechamiento, creando oportunidades de negocios tangibles y ayudando a los grupos sociales a que cumplieran sus contratos con la menor intermediación posible de terceros.

### Elegir quien participa

La percepción de los productores era de cansancio ante tantas falsas expectativas que habían creado los financiadores (“muchos han venido a charlárnosla”), pero confiaban que este nuevo proyecto fuese diferente porque conocían los buenos resultados alcanzados por el Plan Misiones (proyecto de AECID) en otros temas. En base a los resultados obtenidos con el diagnóstico, se constató que no todos los grupos podían trabajar en transformación y comercialización, además, que algunos de los presentes aseguraron que no querían participar si antes no veían resultados. Esta situación se complementaba con la idea que tenían los técnicos de que se necesitaría una enorme cantidad de recursos para poder satisfacer las necesidades de producción de todos los grupos debido a su enorme potencial forestal. Como resultado se negoció que el proyecto podría empezar apoyando a consolidar a un pequeño número de grupos que, teniendo mentalidad de emprender, hubieran conseguido avanzar más en su desempeño forestal. Con ellos se abriría el camino hacia los resultados mientras el resto quedaba a la expectativa. En la medida de que el Proyecto mostrase los resultados esperados, vaya asegurando más oportunidades de negocio y los contratos se vayan cumpliendo, se ampliaría la participación a más grupos. La experiencia podría compartirse a otros actores para su posible expansión a otras zonas de la Chiquitania.

### Engarce institucional

Los técnicos de las instituciones públicas eran de la idea de que las agencias de desarrollo debían trabajar, según la lógica del Régimen Forestal, desde las UFMs y no tenerlas como simples colaboradoras. En contrapartida, los productores denunciaron el hecho de que los municipios tenían dinero de las patentes pero lo gastaban en otras cosas. También argumentaron que el riesgo de contar siempre con subvenciones es que luego se acaban y todo lo conseguido, por poco que fuese, quedaba en el aire. Como opción resultó que la AECID, no solo trabajase en coordinación con los municipios, si no que incorporase el fortalecimiento a sus UFMs (siempre que el municipio se comprometiera a darle continuidad) para ayudar a consolidar y desarrollar las atribuciones que la Ley

Forestal les otorga. Así son las UFMs las que encauzan las actividades del proyecto,

Una vez finalizado el taller el autor junto al jefe de la Unidad de Bosque de la Prefectura y el técnico de la UFM de San Ignacio analizaron estos resultados retomando nuevamente la técnica Validación (Figura 5.1). A fin de llegar a contar con el nivel de evidencia y consenso apropiado (el punto 2 de la gráfica de la técnica), debían de resolverse antes dos carencias principales:

Por un lado, habían asistido las directivas y representantes legales de los grupos sociales, que no necesariamente, tenían por qué compartir los mismos intereses de todos los socios y comunarios. Se desconocía, por lo tanto, si se tenían las percepciones del interior de los grupos sociales.

En segundo lugar, se había apreciado durante el taller que la presencia de las ASLs y sus dirigentes nacionales habían condicionado la participación de las comunidades que habían visto reducida su participación.

Desde el punto de vista metodológico, los resultados mostraban cómo era posible enfocar un proyecto en base a opciones acordadas en base a un diálogo inicial entre una parte muy importante de los actores implicados en la consecución de sus objetivos. No obstante, seguía siendo necesario acompañar el proyecto en su fase de ejecución para demostrar la validez de diseñar de esta forma las opciones.

#### **4.4. Taller con comunarios y técnicos**

Con el fin de llegar finalmente al nivel de evidencia y consenso necesario para sustentar la fase de planificación, se tomó la decisión de reproducir nuevamente el taller, ésta vez en una comunidad con plan de manejo (25/4/2004). Debido a que los recursos disponibles no daban pie a realizar talleres al interno de cada uno de los grupos sociales de la provincia, se decidió realizar un solo taller y que éste fuese con una comunidad. De esta manera se conseguía satisfacer las dos principales debilidades encontradas en la validación.

Así que se eligió la comunidad de “15 de agosto” por su predisposición, por ser representativa y porque su proximidad facilitaba la movilidad de personas externas. Con el fin de garantizar el diálogo se juntaron los 22 comunarios participantes con técnicos de las instituciones que participaron en el taller junto a representantes del CIAT y del DED (Foto 5.5).



FOTO 5.5. Comunarios de “15 de Agosto” y técnicos participando en taller comunal

Ésta vez se consiguió utilizar para el análisis los criterios e indicadores (Tabla 5.8) elegidos por los propios participantes (y no previamente por informantes clave), aunque esto supuso que la valoración de los criterios se hizo con menor nivel de detalle.

**Tabla 5.8. Criterios e indicadores claves de la cadena productiva, taller a nivel comunal**

<b>CRITERIOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Gestión	POAF 2004 a cargo de PGM Plan General de Manejo (PGM) Informe anual de plan operativo anual forestal (IPOAF) 2004 Plan operativo anual (POAF) 2005 Certificación Forestal
Aprovechamiento forestal	Medios para medir los árboles Propiedad de las herramientas para corta y despuntes Propiedad de las herramientas para arrastre y rodeo Propiedad del camión
Transformación	Tronca a pie de tocón Tronca rodeada Tronca en aserradero Madera aserrada verde Muebles de madera verde Madera Seca Muebles con madera seca
Comercialización	No venden Venta del área de manejo Rescatista Intermediario Venta directa al mercado local Venta para exportación

Fuente: elaboración propia

A fin de plasmar cómo se adaptó la técnica para facilitar la interacción de técnicos y comunarios, la Foto 5.6 muestra la representación gráfica de la rueda en su formato original. En ella se combinaron anotaciones con símbolos permitiendo el diálogo entre actores con diferentes niveles académicos.

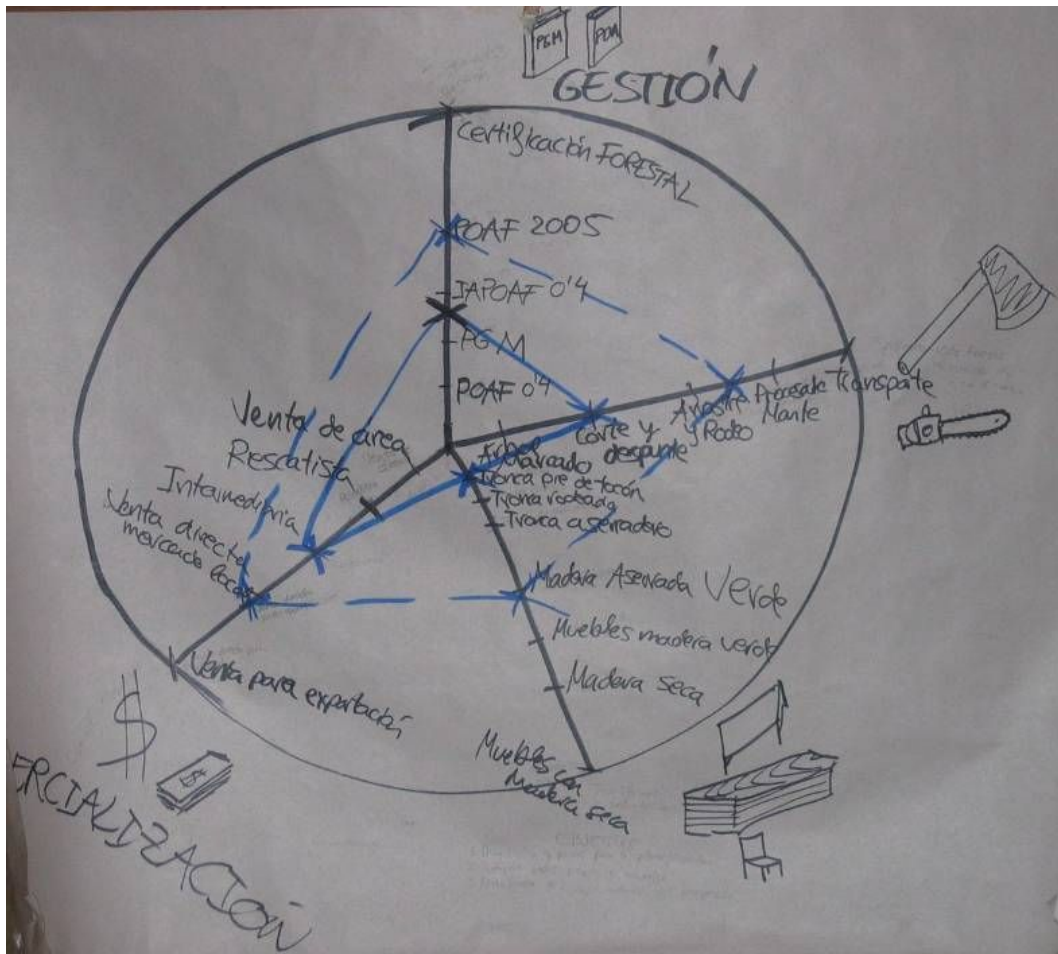


FOTO 5.6. Representación del desempeño forestal de la comunidad “15 de Agosto”

Complementando los resultados del primer taller, se consiguieron nuevas evidencias a cerca de la realidad del aprovechamiento comunal:

Si bien, el producto que teóricamente comercializaban eran los árboles cortados a pié de tocón, despuntados, en realidad, los comunarios actuaban como meros asalariados más que como vendedores de materia prima. El hecho se debía a que el comprador adelantaba una cantidad para víveres y jornales con la que se entraba a cortar. Luego cuando sacaba la madera, el comprador aprovechaba su posición negociadora fuerte para pagar por debajo del monto acordado (completando los jornales) o, incluso, no pagaba alegando problemas en la comercialización.

En cuanto a las aspiraciones reales que se podrían alcanzar con una nueva acción de desarrollo resultaron ser algo menores que las obtenidas en presencia de las ASLs:



En un año esperarían llegar a vender la mayor parte de troncas en rodeo (Foto 5.7) que les permitiría negociar mejor su madera frente al comprador.



FOTO 5.7. Operación de “rodeo” de las trozas en un manejo comunal

En cuanto a llegar a vender madera aserrada verde, era todavía un sueño. No obstante, de conseguirse, los comunarios preferían que fuese aserrada en sus comunidades. Además de no tener que llevarlas de esta forma a una planta de aserrío, se podían ver beneficiadas doblemente por los desechos que podrían dedicar a uso propio (construcción, cercos y carpintería comunal). Por lo tanto y aunque los técnicos les indicaron todas las limitaciones productivas, fueron más partidarios de contar con un dispositivo de aserrío portátil.

Con respecto a las claves que deberían ser consideradas en el diseño de una nueva acción, se constató, esta vez sin la influencia de los dirigentes de las ASLs, que los comunarios trabajaban en sus áreas cuando terminaban otros trabajos a estancieros e incluso a las propias ASLs (cuyas áreas forestales son bastante mayores). Ello colocaba a las comunidades en una posición inferior con respecto a la mayoría de los socios de las ASLs. Ante esta situación se consensuó que, para interactuar de de igual a igual entre

las comunidades y las ASLs en la gestión de un nuevo proyecto, primero debían unirse en torno a un comité que las representara.

Con este último taller se pudo constatar (retomando la técnica de Validación) que, si bien era cierto que todavía se podía conseguir mayor nivel de evidencia y consenso replicando el taller en otros grupos, era suficiente para proceder con la fase de diseño del proyecto.

## **5. Diseño del proyecto**

Aunque la acción de desarrollo había sido identificada en un escenario de visible complejidad socioeconómica, los requerimientos de la AECID imponían la aplicación de una gerencia basada en resultados. En otras palabras, al proyecto se le asignaba a priori un enfoque basado en “planificar primero e implementar después” (Chevalier y Buckles, 2007) que conlleva la formulación de un documento de proyecto que sirviera de apoyo a la toma de decisiones sobre su financiación, así como facilitar la realización del seguimiento y evaluación del mismo (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2000).

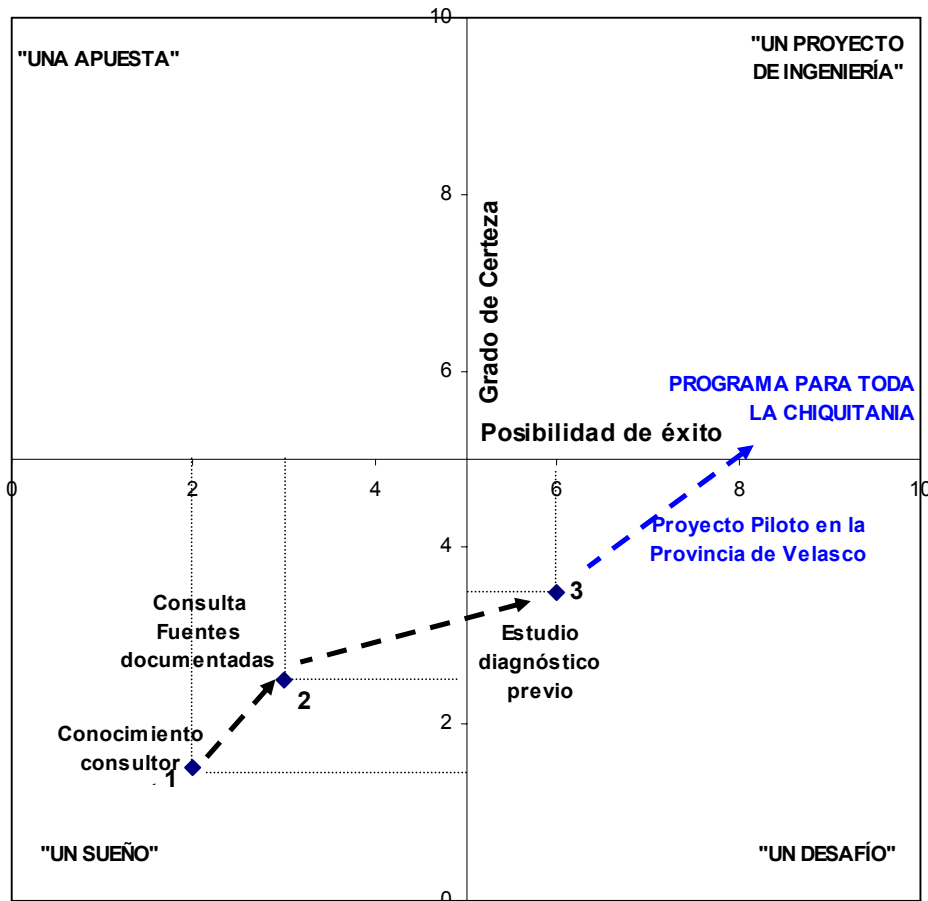
Esta solución implicaba que los análisis sociales y el diseño del proyecto piloto se realizaban en primer lugar y, en segundo lugar, la gestión de los procesos. Por ello, y como primer paso en el diseño del proyecto, se estableció cómo iban a suceder el proceso de engarce de las fases de planificación y ejecución considerando la complejidad del ámbito en el que nos movemos y satisfaciendo los requerimientos de los donantes.

### **5.1. Elección del enfoque de planificación**

Finalizado el trabajo de campo, se realizó un análisis de la progresión en el conocimiento alcanzado, y el que quedaba todavía por realizar, para sustentar adecuadamente la planificación de la acción de desarrollo. El autor aplicó la técnica Orden y Caos en colaboración con el jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura y el encargado en Bolivia de desarrollo productivo de la AECID con el objetivo de intentar



encontrar la mejor manera de satisfacer mediante el enfoque de planificación las distintas necesidades, tanto conceptuales del estudio como de los requerimientos institucionales (26/4/2004).



**Figura 5.10.** Análisis del nivel de confianza según enfoque de planificación. Fuente: Orden y Caos 12/4/2004

Primero se analizó cómo, durante las actividades de investigación-acción, han ido aumentando las posibilidades de conseguir el objetivo del proyecto (posibilidades de éxito) según se iba ganando una mayor confianza en el conocimiento sobre las condiciones que influyen en la planificación (certeza). En la Figura 5.10, se recogen los siguientes estados de la progresión:

- Punto 1: situación que nos encontramos a partir del conocimiento propio de un experto seleccionado por convocatoria pública (2-1,5)

- Punto 2: situación tras la consulta y análisis de las fuentes documentas (3-2,5)
- Punto 3: situación tras estudio previo de diagnóstico (6-3,5)

A la finalización del trabajo de campo se estaba en un escenario mejor que cuando se empezó (de “un sueño” a “un desafío”). No obstante, ante unas condiciones de trabajo tan complejas, las ocasiones que se presentaban de contar con un diseño de proyecto bien logrado mediante la aplicación del marco lógico seguían siendo bajas. La pregunta que surgió fue ¿qué se puede hacer para aumentar el grado de conocimiento para planificar congruentemente las actividades en base a objetivos? Incluso con un segundo diagnóstico no se garantizaba que dejase de ser un desafío porque no se tendría un adecuado conocimiento de las condiciones hasta no saber antes cómo ocurrirían los propios procesos.

Es por ello que, para pasar al escenario más favorable (“un proyecto de ingeniería”) la investigación necesitaba ser acompañada por una acción experimental. De esta manera, y una vez que las situaciones llegaran a ser lo suficientemente predecibles en la provincia de Velasco, se podría acometer el diseño de un Programa más ambicioso que abarcase el resto de la región chiquitana.

Asumido el carácter experimental de la acción que se iba a formular, ya no resultaba necesario afrontar un diseño final de toda la vida del proyecto, si no de la puesta en marcha de los procesos en torno al objetivo general y su continuación hasta conseguir un modelo de desarrollo forestal fiable. Respondiendo a este carácter exploratorio que debía imperar en los procesos y los supuestos conceptuales formulados por la tesis, el autor decidió incorporar al diseño del proyecto la aplicación de:

1.- El principio de investigación en acción a lo largo de los procesos, de modo que los análisis sociales realizados en la fase de diagnóstico serían continuados a lo largo del proyecto para ir restando complejidad a las condiciones de trabajo (consultar la referencia realizada sobre los proyectos de desarrollo forestal en el capítulo 2).

2.- Un sistema de planificación semiestructurada, habilitando el EML (requisito de la AECID) mediante la GrP de forma que pueda operar de forma razonable en un escenario poco predecible con significativas implicaciones sociales.

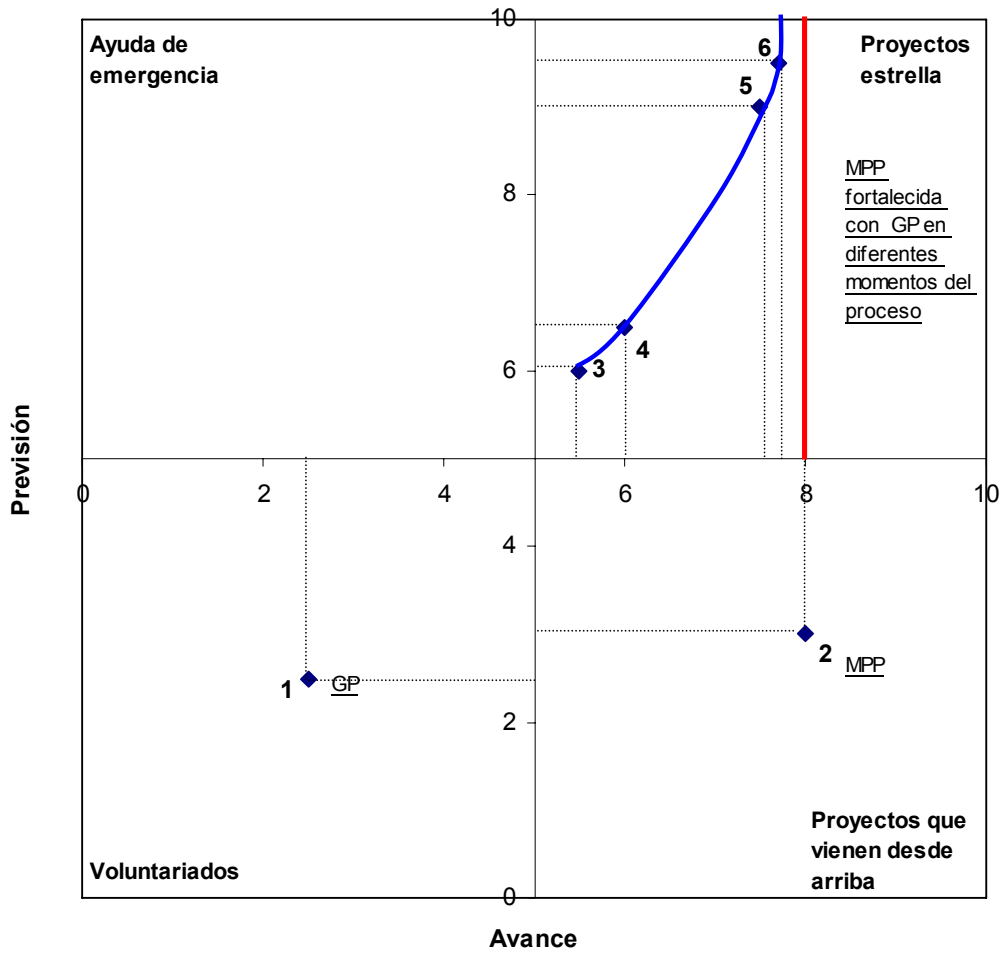
Con estas propuestas metodológicas se mejoraban las probabilidades de tener éxito y de esta forma se dio paso a la etapa de formulación de este proyecto piloto con alcances reales.

## **5.2. Planificación semiestructurada**

### **5.2.1. Análisis del nivel de estructuración de la planificación**

Una vez asumido el enfoque semiestructurado de la planificación, el autor junto al jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura y el encargado en Bolivia de desarrollo productivo de la AECID optaron por el punto de equilibrio que debía existir entre el grado de concreción mínimo de la planificación (para recibir el apoyo institucional), y la flexibilidad que debe permitirse para avanzar en el carácter exploratorio de los procesos (27/4/2004).

Al confrontar sobre el eje axial los criterios de Avance y Previsión (Figura 5.11) se definieron cuatro escenarios posibles para enmarcar la acción de desarrollo: “Ayuda de emergencia, Voluntariados, Proyectos que vienen desde arriba y Proyectos estrellas de la cooperación”.



**Figura 5.11.** Análisis del grado de estructuración de la planificación. Fuente: Avance y Previsión 20/1/2004

A fin de poder representar en el eje axial los distintos casos, se definieron unos indicadores (Tabla 5.9).

**Tabla 5.9. Indicadores empleados en el análisis Avance y Previsión**

<b>Eje/criterios</b>	<b>Definición</b>	<b>Puntuación</b>
Eje x Improvisación/Previsión	Espontaneidad	0
	Planificaciones continuas: “GP en su versión más simple”	2
	Planificaciones continuas que exigen mucho rigor: “GP en su versión más completa con tarjetas del Proceso en hojas de trabajo con un Marco Lógico”	5
	Planificación estructuradas dinámicas: “MPP muy general con constantes reformulaciones”	6
	Planificaciones estructuradas rígidas: “MPP detallado y estricto con plazos menores o iguales a un año”	8
	Planificaciones muy estructuradas para plazos mayores a un año: “Matrices de estrategias y planes muy precisos”	10
Eje y Retroceso/Avance	Retroceso o resultados contraproducentes: “para atrás”	0
	No se logra avanzar: “empantanamiento”	2
	Se avanza en cosas pequeñas poco significativas: “despilfarro para lo poco que se hace”	4
	El proyecto despega lento pero seguro, “sin prisas pero sin pausa”	6
	Progresión notable o florecimiento, el “proyecto goza de buena salud”	8
	Se dan pasos agigantados: el proyecto logra su perfección: “proyecto estrella”	10

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, a modo de referencia se representaron los casos representativos de experiencias similares consultadas en las fuentes documentadas y en analizadas en las entrevistas.

- Punto 1 (2,5-2,5): Líneas de trabajos básicamente de asesoramiento que se basan en metodologías participativas muy desarrolladas y planificaciones muy flexibles. Son organismos e instituciones que no gestionan (o gestionan muy poca cantidad) de subvenciones para inversiones. Suelen avanzar a ritmos muy lentos y por ello desesperan a los beneficiarios porque no pueden dar respuestas inmediatas a sus inquietudes y ganas de hacer cosas (Caso la componente de Forestería Comunitaria del DED)
- Punto 2 (8-3): proyectos y programas que han realizado grandes inversiones en la zona y a largo plazo, pero, sorprende que no hayan tenido avances significativos. Por el contrario, si han creado falsas expectativas,

asistencialismo o han financiado a los intermediarios y propiciado mayores desigualdades (Caso del proyecto BOLFOR de USAID)

En segundo lugar, para identificar la mejor forma de combinar enfoques de planificación, se realizó una exploración sobre los ejes en base de las necesidades de enfrentar los complejos procesos socioeconómicos que se habían identificado (Situación defendida por el autor y jefe de la Unidad de Bosques de la Prefectura) y satisfacer los requerimientos administrativos de AECID (situación Defendida por el encargado de desarrollo productivo de la AECID). La negociación se plasmó en el siguiente punto:

- Punto 3 (5.5-6): Corresponde a una planificación estructurada con importante concesiones a la flexibilidad por el carácter piloto del proyecto que se está formulando

Esta solución suponía partir la planificación del menor grado de estructuración que permitían las condiciones prevalecientes por las instituciones (requerimiento de la AECID), es decir, de la descripción de los grandes resultados que se esperaban para asegurar los compromisos asumidos por las instituciones (y no empezar un proyecto en forestería comunitaria y finalizarlo en otra área prioritaria). Del mismo modo, se aseguró que tan solo se concretan a detalle aquellos campos correspondientes a los resultados y actividades que eran suficientemente predecibles y en función del grado de certidumbre que se tuviera en cada caso.

De la búsqueda de caminar cada vez más hacia una mayor previsión de las actividades y requerimientos del proyecto (mejores posibilidades de financiación y eficiencia en la asignación de recursos) sin comprometer el avance del proyecto que cada vez tiene que ser mayor (avance en diagonal en la gráfica Avance/Previsión) surgen los siguientes puntos:

- Punto 4(6-6,5): estado deseado al segundo año de implementación del proyecto
- Punto 5 (7,5-9): estado deseado para el tercer año de implementación del proyecto después de haber experimentado un fuerte impulso

- Punto 6 (7,7-9,5): situación en el que podría encontrarse el proyecto al cuarto año que corresponde con el fin del compromiso de la subvención de la Cooperación y se espera conseguir sostenibilidad.

Siguiendo esta trayectoria, cada vez podrían abarcarse con solvencia acciones más extensas y con mayores implicaciones presupuestarias. Sin embargo, se apreció que el crecimiento esperado dibujaba una tendencia asintótica sobre el punto 8-0 correspondiente a una “MPP estricta” ya que se consideró que en el ámbito del desarrollo forestal siempre se necesitaría un apoyo en la planificación continua participativa del GP. Una vez que se analizó la manera en que se podía conseguir esta necesaria evolución, se acordó que tenía que contemplarse en el diseño del proyecto estrategias que permitiesen alcanzar progresivamente:

- Una mayor implicación de los actores con la planificación y desarrollo de las actividades
- Un mayor conocimiento de los procesos por parte del ente planificador, así cómo, que los demás actores y en especial los beneficiarios sepan cómo aprovechar las posibilidades que se abren con la ayuda prestada.

Según la tesis, la implicación de los actores se produce cuando éstos obtienen un beneficio cada vez mayor de esta participación. Esto ocurre cuando se consigue afectar positivamente los intereses de los beneficiarios y de un mayor número de actores implicados a través de los resultados. Y siempre teniendo cuidado con la forma en la cual se afectan otros intereses y valores para evitar situaciones conflictivas que puedan frenar el avance de los procesos.

Con respecto al avance en comprensión y certidumbre a cerca de los procesos, se plantea el aprendizaje de los actores basado en el intercambio de conocimientos, es decir, al diálogo entre sistemas de conocimiento que intervienen en el desarrollo forestal de los grupos sociales.

Ambos propósitos condujeron a la tesis a diseñar procedimientos metodológicos que fueron puestos en marcha durante la posterior fase de ejecución del proyecto.

### 5.2.2. Planificación conjunta

A partir de la exposición de los principales resultados que se alcanzaron mediante el diagnóstico y análisis previos, se acometió el trabajo de planificación colaborativa con la finalidad de definir las grandes actividades o líneas de acción del proyecto en su primer año de ejecución (3/5/2004). Puesto que aún no se podía saber qué actores terminaría participando más activamente en el desarrollo del proyecto, y dado que aún las asociaciones de productores aún no tenían legitimidad suficiente, se consideró la representación a través de las instituciones públicas. En este caso, participaron representantes de los gobiernos municipales de la provincia de Velasco, de la Unidad de Bosques de la Prefectura y la AECID.

A fin de facilitar la puesta en común de ideas, el trabajo en grupo de las instituciones se organizó en torno a la realización de un GP general (Figura 5.12) con el objetivo de identificar las principales acciones que hay que llevar a cabo para conseguir el objetivo general del proyecto, se tenga o no certidumbre suficiente para acometer su diseño.

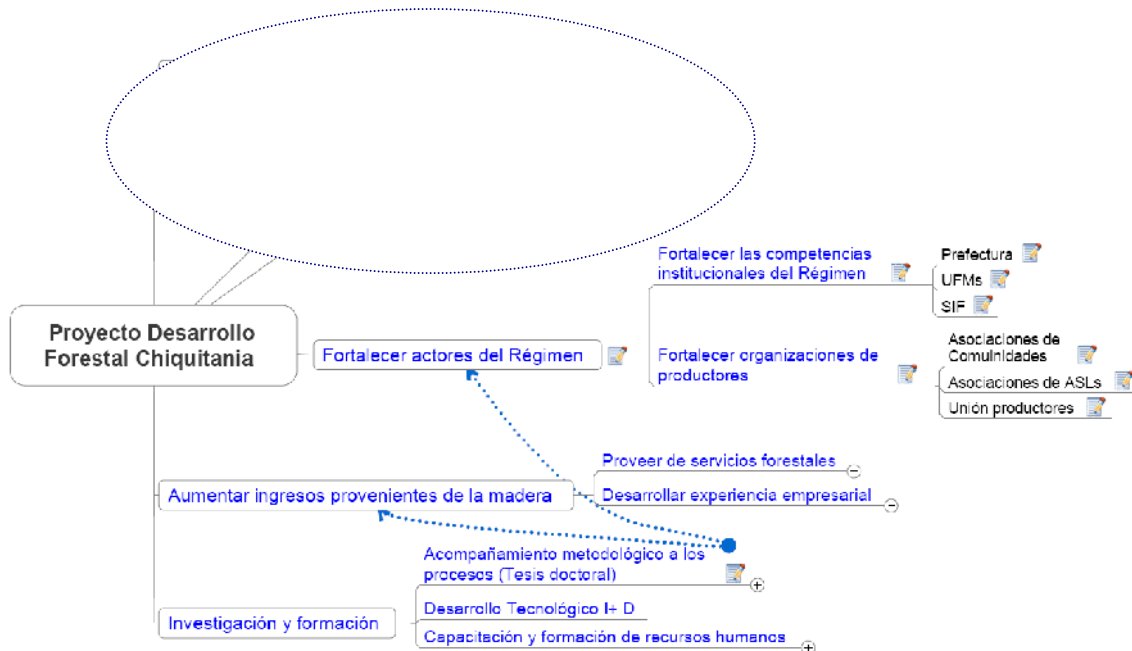


Figura 5.12. Gerente de Proceso General en la formulación. Fuente: taller de planificación 3/5/2004

Como primer paso para rellenar el GPG, se representaron los grandes consensos alcanzados en la fase de diagnóstico en forma de acciones, que el grupo fue



complementado con aportes. Seguidamente, se fueron agrupando y modificando los distintos elementos dando, con primer grupo, aquellas acciones que cabían de esperarse de la puesta en marcha de cualquier tipo de proyecto de desarrollo en referencia a su coordinación institucional y su gestión.

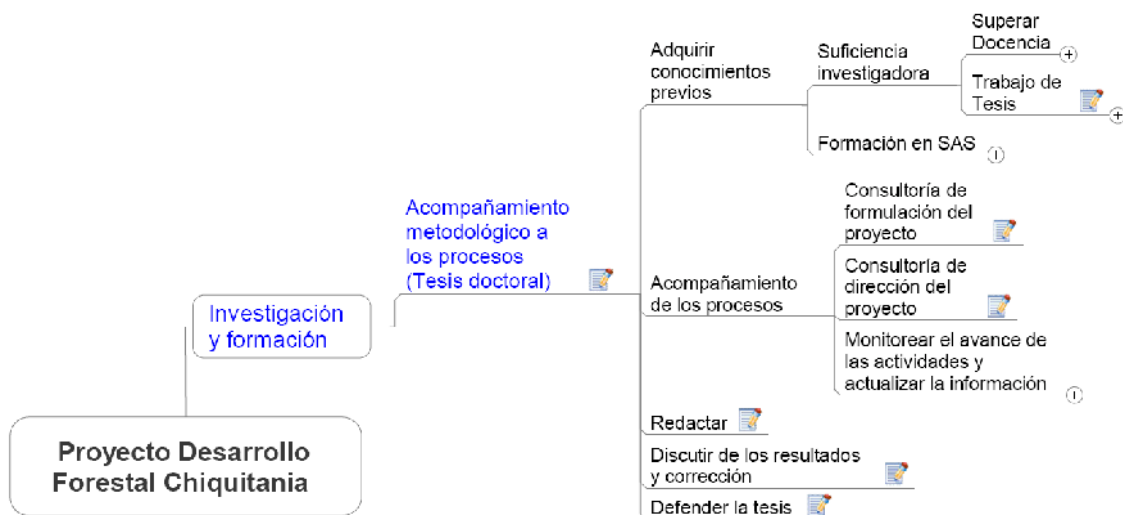
Complementando a este primer grupo de actividades, se planteó la importancia de acometer el fortalecimiento institucional de los actores como marco para desarrollar las otras actividades relacionadas con la adaptación de las formas sociales existentes de producción a otras más progresivas. Por un lado, se decidió que era básico asegurar la apropiación de los procesos por parte de las instituciones que coadyuvan a la consolidación del Régimen Forestal del Régimen Forestal para que el acompañamiento a los beneficiarios pudiese ser sostenible. Para ello, sobre todo las UFMs debían de ser más operativas. Por otro lado, habilitar las asociaciones de productores para que puedan tener más peso político para defender sus intereses y puedan emprender proyectos y apalancar subvenciones con contraparte de las aportaciones de sus socios.

Seguidamente se contempló una de las propuestas centrales proveniente de los talleres de diagnóstico y novedad fundamental con respecto a otras iniciativas similares; que en el proyecto se trabajara desde un enfoque empresarial desde un principio para conseguir el avance de los productores en la cadena de valor agregado de la madera. Por ello, y ante la imposibilidad de abarcar a todos los actores, se estableció como línea de acción central la puesta en marcha una primera iniciativa empresarial con aquellos productores más motivados y que más cerca estaban de conseguir avanzar en la cadena de valor agregado de la madera a fin de poder centrar los esfuerzos en la transformación y comercialización. Para ello, como paso previo en el primer año de ejecución del proyecto se decidió que sería necesario contar con un plan de negocios y dar los pasos para ir implementando un centro de servicios forestales.

Finalmente, se acordó la necesidad de contar con una componente transversal de formación e investigación para sustentar el avance de los procesos empresariales y productivos. En esta acción, el autor hizo hincapié en los resultados de los análisis que mostraban la necesidad de contar con ciertas estrategias metodológicas para afrontar con mayores posibilidades de éxito la complejidad socioeconómica del sector. De esta manera, se pudieron consensuar la necesidad de realizar algunas actividades que se

precisarían para orientar el acompañamiento metodológico de la tesis, tales como dinámicas con actores clave para identificar los intereses que intervienen en torno a la madera de los pequeños productores o la descripción de los conocimientos necesarios para afrontar el diseño los procesos más experimentales.

Pero, más allá de eso, el acuerdo que había para realizar la tesis entre la AECID y las instituciones académicas pudo hacerse extensible a las otras instituciones participantes. Para ello se presentó la posibilidad que había de continuar con el acompañamiento metodológico realizado hasta el momento a través de una tesis doctoral con la participación de una universidad española. Una vez se contó con el visto bueno de los participantes se insertó en el GPG la planificación de la tesis doctoral (Figura 5.13).



**Figura 5.13.** Inserción de la Tesis en el Gerente de Proceso General, fase de formulación. Fuente: taller de planificación 3/5/2004

### 5.2.3. La matriz de planificación del proyecto

En gabinete, las grandes líneas de acción resultantes del GPG fueron transformadas en el esqueleto o grandes resultados esperados que vertebran el marco lógico (Tabla 5.10).

**Tabla 5.10. Primera Matriz de Planificación del Proyecto**

<b>Resultados</b>	<b>Indicadores objetivamente verificables</b>	<b>Fuentes de verificación</b>	<b>Hipótesis</b>
R1. Establecido el marco institucional y de coordinación del Proyecto	Se cuenta con convenios y acuerdos específicos ratificados de la Prefectura y los municipios de Velasco con BOLHISPANIA para desarrollar las actividades planificadas	Registros documentales de la Prefectura, Municipios y BOLHISPANIA.	Se mantienen las políticas nacionales en materia forestal Los luchas de poder no influyen en los acuerdos intermunicipales en materia forestal
R.2. Unidad de gestión y su equipo técnico constituida	La unidad de gestión tiene una oficina desde donde operan un director de proyecto, un administrador, logista, chofer y un asesor forestal. Al año consigue gestionar el 80% de los recursos destinados al proyecto por la Prefectura, Municipios y BOLHISPANIA	Catálogo de la Plantilla de BOLHISPANIA Informes de avance y evaluación del proyecto	La coyuntura socioeconómica se mantiene estable dentro de unos márgenes aceptables No baja la disponibilidad de mano de obra cualificada para los puestos que se necesitan cumplir
R.3. Fortalecidas las competencias en materia forestal de los municipios y la Prefectura	Al año se duplica las actividades de las UFM en asistencia técnica hacia las pequeñas unidades productivas Al año se han implementado actividades de promoción y difusión del Régimen Forestal en la Provincia de Velasco por parte de la Unidad de Bosques de la Prefectura	Informe anual de la UFM aprobado por el Concejo Informes de la Unidad de Bosques de la Prefectura de Santa	Se dan condiciones de estabilidad aceptables de política en al Prefectura de Santa Cruz y los municipios chiquitanos
R.4. Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de a Provincia de Velasco	Al año se ha apoyado a conseguir la personería jurídica de alguna de las organizaciones de ASLs y/o comunidades que cuentan con normativas democráticas de funcionamiento las cuales se han dado a conocer a todos/as los/as integrantes Al año existe un comité de representantes de ASLs y/o comunidades que participa activamente en la coordinación del proyecto	Estatutos y reglamentos Informe y listado de participantes a talleres de coordinación del Proyecto	Los intereses ocultos y luchas de poder no influyen en el asociativismo de los pequeños productores
R.5. Promover la capacidad empresarial de un conjunto de pequeños productores	Al año se cuentan finalizadas las edificaciones de un centro de servicios forestales Al año se cuenta con un plan que organice el funcionamiento de la planta transformadora y la participación empresarial de los productores	Edificaciones Plan de Negocios	Las contrapartes municipales se aportan conforme lo establecido
R.6. Se ha realizado investigación y formación en temas prioritizados	Se han realizado 3 pasantías y se han puesto en marcha 2 trabajos de investigación de los cuales 1 es de nivel de doctorado Se cuenta con un programa de capacitación en temas prioritizados por le Plan de Negocios	Informes de las pasantías y de avance de las investigaciones Programa de capacitación	Continúa la demanda de estudiantes para realizar sus trabajos en coordinación con el proyecto

Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2005

De esta forma el R.1 y R.2 correspondían a las actividades y características de esta fase de arranque del proyecto. Con el R.3 y el R.4, el proyecto se unía a otros esfuerzos existentes en el país para consolidar las atribuciones que la Ley Forestal otorgaba a los nuevos actores del Régimen Forestal de la Nación, marco fundamental para asegurar la sostenibilidad y apropiación de los procesos. El R.5 se convertía en el resultado principal, pero, igualmente era el que presentaba un reto mayor y por eso las

actividades que planificaron hacían referencia a una fase previa de diseño y posterior puesta en marcha. Finalmente, el R.6 hacía referencia a la investigación y formación, dentro de la cual, el proyecto enlazaba con la presente tesis.

En la elaboración de esta *MPP* se tuvo claro cual era el punto de equilibrio que existía entre el grado de concreción mínimo que se necesita conseguir en la formulación y la flexibilidad que requiere avanzar en el carácter exploratorio de los procesos. Según este punto, el ejercicio de abstracción se limitaba a definir los grandes resultados que, como proyecto de desarrollo forestal en la Chiquitania, se esperan conseguir al año, pero, desarrollando sus actividades (Tabla 5.11) únicamente en función del grado de evidencia y consenso alcanzado en las anteriores etapas. La única excepción se refería a aquellas actividades que requerían de una implicación presupuestaria significativa como era el caso de gran parte de las inversiones y no tanto del gasto corriente que conllevaban una cierta flexibilidad.

**Tabla 5.11. Actividades previstas por resultados generales, fase de formulación**

<b>Resultados</b>	<b>Actividades previstas</b>
R.1. Establecido el marco institucional y de coordinación del Proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Desarrollar un convenio de colaboración de la AECID con la Prefectura del Departamento de Santa Cruz con AECID</li> <li>2 Desarrollar convenio de colaboración entre la AECID y los municipios de la provincia de Velasco, S. Ignacio, S. Miguel y S. Rafael</li> <li>3 Realizar reuniones trimestrales de coordinación entre la Prefectura, municipios y AECID</li> </ol>
R.2. Unidad de gestión y su equipo técnico constituida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Instalar una oficina provisional en la sede del Plan Misiones</li> <li>2 Trasladar la oficina a las nuevas instalaciones del centro de Servicios forestales una vez finalizadas las obras</li> <li>3 Gestionar la compra de equipamiento de oficina</li> <li>4 Gestionar la compra de un vehículo todo terreno</li> <li>5 Elaborar los términos de referencia y procedimiento de contratación de técnico forestal</li> <li>6 Elaborar los términos de referencia y procedimiento de contratación de técnico de proceso de madera</li> <li>7 Elaborar los términos de referencia y procedimiento de contratación de personal administrativo según las necesidades (eventualmente compartido con Plan Misiones)</li> <li>8 Elaborar los términos de referencia y procedimiento de contratación para chofer</li> </ol>
R.3. Fortalecidas las competencias en materia forestal de los municipios y la Prefectura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar a la Unidad de Bosques, Prefectura de Santa Cruz</li> <li>2. Apoyar a la Unidad Operativa de Bosques-San Ignacio de la SF:</li> <li>3. Apoyar a las Unidades Forestales Municipales de los Municipios de la Provincia de Velasco</li> </ol>
R.4. Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar el fortalecimiento de las asociaciones de ASLs</li> <li>2. Apoyar a la conformación del comité de comunidades con planes de manejo de Velasco</li> <li>3. Conformación de un comité impulsor del proyecto</li> </ol>
R.5. Reforzada la capacidad empresarial de un conjunto de pequeños productores	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Elaborar los términos de referencia y procedimiento de contratación para una consultoría para estudios de viabilidad de la actividad empresarial de los pequeños productores</li> <li>2. Diseñar un centro de servicios forestales</li> <li>3 Construir edificaciones del centro de servicios forestales</li> </ol>
R.6. Se ha realizado investigación y formación en temas priorizados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Elaborar programa de capacitación</li> <li>2 Promover investigaciones con la UAGRM</li> <li>3 Acompañar metodológicamente los procesos del proyecto de mayor complejidad social (Tesis doctoral)</li> </ol>

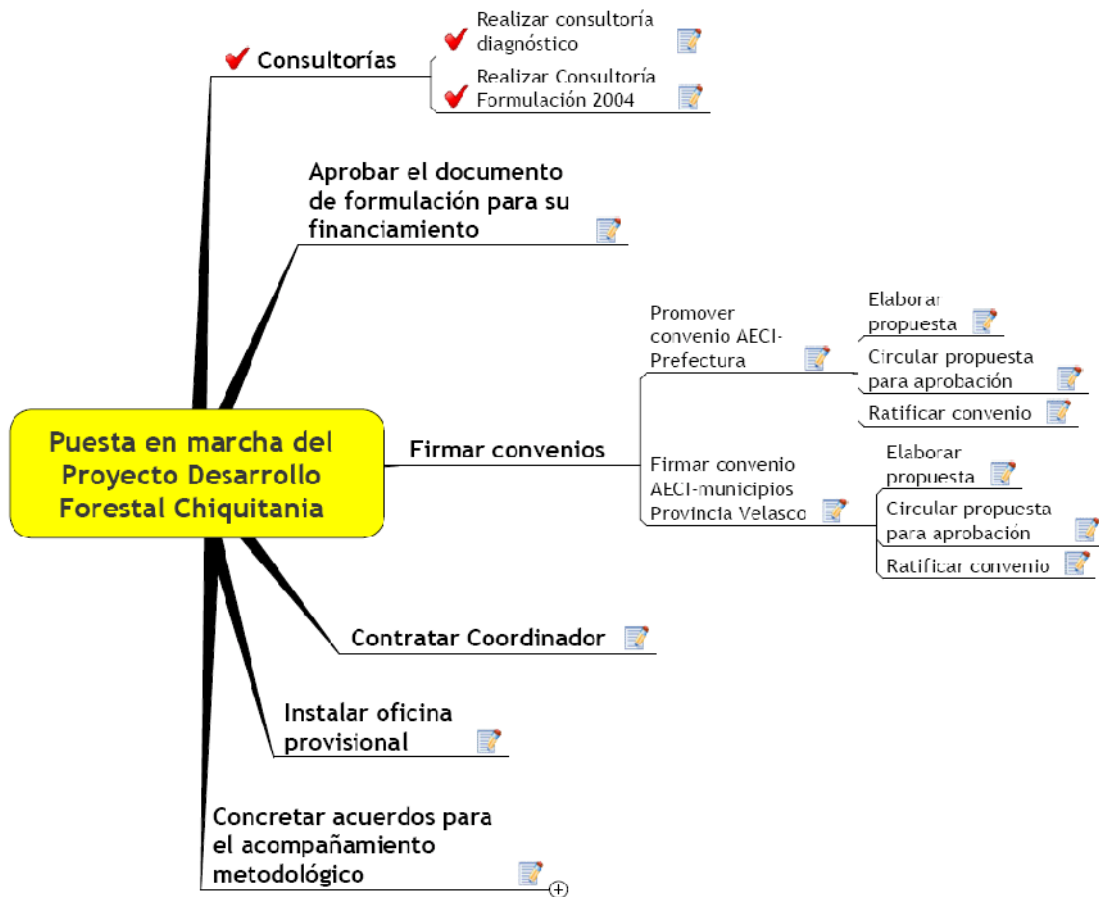
Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2004

Por esta razón, en las actividades del R.1 y el R.2 se observa un mayor nivel de concreción con respecto a otras. Este es el caso del caso del R.3, que indica que el proyecto va realizar un apoyo a las respectivas oficinas técnicas de las instituciones, pero sin concretar en qué aspectos. La razón principal para ello se debe a que se precisa realizar antes un análisis conjunto de la situación para identificar cuáles son las necesidades reales y consensuar la mejor manera de resolverlas. En contra posición, en el R.5 se aprecia cómo, junto a las actividades hacen referencia a estudios previos de viabilidad y talleres para ir diseñando el propio proceso, aparecen comprometidas ya la

realización de ciertas inversiones en infraestructura al conllevar un requerimiento presupuestario significativo.

### 5.3. Presentación y validación del documento de proyecto

Como paso previo a la presentación del documento de formulación del proyecto, se expuso la lógica de intervención en una reunión nuevamente con representantes de los gobiernos municipales de la provincia de Velasco, de la Unidad de Bosques de la Prefectura y la AECID (10/5/2004). Este ejercicio de validación de los principales puntos de la MPP y partidas presupuestarias, fue aprovechado para concretar, a través de un GP (Figura 5.14), las actividades inmediatas y fijar los compromisos que había que realizar para dar inicio a las inversiones del proyecto.



**Figura 5.14.** Gerente de Procesos de las actividades inmediatas, fase formulación. Fuente Taller de planificación 10/5/2004

Si bien, en el GPG se tenía como propósito hacer balance del trabajo previo y establecer las grandes componentes que vertebrarían el proyecto, se tuviera o no conocimiento suficiente para planificarlas en detalle, en este GP primaba la búsqueda de compromisos para realizar ciertas actividades concretas e indispensables para que el proyecto empezara a caminar.

De hecho, a fin de dar mayor fundamento al plan de trabajo, la técnica dio comienzo incluyendo actividades que ya se habían sido realizadas, caso de la consultoría de diagnóstico y formulación que finalizaba en ese momento. También se aprecia cómo se incluyeron ciertas actividades que eran necesarias para respaldar la continuación de la investigación que daba sustento a la tesis tales (los acuerdos institucionales referidos en el capítulo de antecedentes).

Con este último paso, se dejó abierto el camino a un sistema de planificar y gestionar el proyecto, basado en la integración del GP y el MPP. En los próximos capítulos se analizará cómo se ha enfrentado el camino hacia estos resultados generales y cómo irá evolucionando el nivel de estructuración de la planificación.

## **6. Hacia una nueva forma de dar comienzo a las acciones de DFC**

Aproximadamente el noventa por ciento de la población más pobre del planeta depende de los bosques para su sustento (Banco Mundial, 2001) y para hacer frente a esta situación la cooperación internacional suele valerse de proyectos de desarrollo forestal comunitario. Aunque con ellos se alcanzan ciertos logros substanciales, otros tantos se malogran derivando en resultados efímeros o, incluso, provocando efectos contraproducentes tales como el asistencialismo o una mayor profundización en las desigualdades. No obstante, los procesos de desarrollo forestal en las zonas rurales más desfavorecidas siguen requiriendo del impulso de las instituciones y la solidaridad internacional para que puedan despegar (De Camino, 2001).

Pero, con la ayuda llegan los requerimientos y la necesidad de planificar. Habitualmente los patrocinadores proponen sus propios métodos y formatos basados en un enfoque de “planificar primero e implementar después” (Chevalier y Buckles, 2007).

En la formulación de los proyectos, es habitual que las instituciones empleen consultorías externas donde, en los últimos tiempos, la tendencia ha sido la de promover la investigación social en mayor o menor grado mediante la incorporación de algún tipo de herramienta “participativa” (Van Dam, 2000). Por ello, y pese a que existen en la actualidad otros enfoques de planificación mucho más adaptativos, realmente, para hacer desarrollo forestal en el ámbito de la cooperación internacional se necesita contar con una gerencia basada en resultados y sustentada sobre una formulación previa realizada por profesionales. Con esta premisa de partida, obviamente, los proyectos no puede ser formulados de manera válida si no se dispone antes de un conocimiento adecuado de los elementos que lo conforman y, más aún, contar con un mínimo grado de consentimiento por parte de los que van a impulsarlo. Cosa contraria, la formulación responderá únicamente a razones propias de la consecución del financiamiento y no tanto del desarrollo de los procesos mismos.

Esto lleva a que, para supeditar la conveniencia o no de la realización de un diagnóstico, no baste tan sólo con considerar la necesidad o no de extraer información complementaria a la consulta de las fuentes documentales, si no, tener en cuenta otros motivos relacionados con la existencia de ciertos procesos sociales que son ineludibles a la hora de incurrir en la complejidad que supone promover el desarrollo forestal (De Camino, 2001). Dar inicio a los importantes contactos entre los actores o la necesidad de confrontar el conocimiento “formal” que traen consigo los consultores e instituciones, con el habitualmente conocido como conocimiento “local” (Guzmán *et al.*, 2000) son algunos de los más evidentes. La tesis ha profundizado en estas convicciones bastantes extendidas entre los profesionales del desarrollo forestal resultando que, persiguen contar con una primera interacción social que pueda ser continuada para avanzar hacia los resultados. La clave para orientar esta consecución radica, según constata la tesis, en procurar que se produzca un diálogo, partiendo de una interacción previa entre actores y sus percepciones (como se ha visto en este capítulo) hasta llegar una interacción entre los propios sistemas de conocimiento (como se verá en los siguientes capítulos), considerando para ello los intereses involucrados en los procesos. Es, por ello, que la utilización de las herramientas del SAS<sup>2</sup> combinadas durante esta “extracción rápida de información” permiten que se generen estas importantes condiciones deseables para avanzar más allá de armar un documento válido



para optar a la financiación de un proyecto, llegar al entendimiento entre una elemental parte de los actores y que se acuerden unas ideas muy generales entre ellos.

Por todo lo dicho con anterioridad se concluye que, si la revisión de ceñidas fuentes documentales puede servir sustentar el diseño de una investigación, para diseñar satisfactoriamente las acciones de DFC hay que ir más allá y acudir a los propios procesos mediante un diagnóstico sobre el terreno con la participación de múltiples actores.

En el caso chiquitano, previamente al diseño del trabajo de campo para formular el proyecto, se procedió a revisar las fuentes documentadas existentes. Si bien, en ella se encontraron algunos diagnósticos anteriores más o menos relacionados, los análisis efectuados con la técnica Validación señalaron que no eran suficientes para alcanzar un grado de conocimiento capaz de sustentar un diseño general del proyecto. Pero, no sólo no se contaba con el grado de conocimiento necesario, si no que, los antecedentes previos (fase de identificación) no arrojaban el nivel de consenso necesario para emprender la formulación del proyecto con garantías suficientes. Es decir, garantías de que, el esfuerzo de diseño, será justificado más allá de la mera consecución del patrocinio, que no es poco. Por ello, hasta que no fueron estimados el grado de evidencia y de consenso que eran necesarios alcanzar durante la realización de la investigación social, no se procedió a diseñar el paquete metodológico según las especificaciones dadas por los SAS<sup>2</sup>.

En cuanto a la ejecución del diagnóstico y volviendo con ello al planteamiento de la tesis, el acompañamiento permitió dar inicio a la comprobación de la validez de sus dos grandes premisas: considerar los intereses que son afectados por las acciones y que las opciones sean fruto del diálogo entre los sistemas de conocimiento sobre el desarrollo forestal de los grupos sociales que intervienen, mejoran las posibilidades de éxito.

En primer lugar, el análisis de los actores más relevantes demostró cómo éstos interactúan entre sí empleando diferentes niveles de poder, intereses y legitimidad estableciéndose diferentes relaciones de colaboración y/o conflictos en torno al desempeño forestal de los grupos sociales. De cara a la formulación, la aplicación de

esta información fue significativa sobre todo para optar a desarrollar las posibles relaciones de contrapartes, beneficiarios y sinergias institucionales al interior del proyecto. Por ejemplo, fue de gran utilidad identificar la relación de conflicto existente entre ciertos grupos sociales y la Superintendencia Forestal. De esta forma se pudo reconsiderar la participación de esta instancia pública en pro de otra para la gerencia del proyecto, evitando con bastante certeza una situación de bloqueo del proyecto. En este sentido, quedó demostrado que, de cara al diseño del proyecto, es importante conocer como interactúan los actores entre sí. Sin embargo, la concertación de intereses en estos albores del proyecto es muy general y entre pocos actores, en el sentido de que los análisis se basan todavía en una abstracción muy distante de lo que significaría conseguir un objetivo. De hecho, en la ejecución del proyecto se verá cómo existen intereses que no resultan fácilmente identificables por el articulado social y otros que han necesitado de una mayor profundización en los procesos para que puedan evidenciarse.

En segundo lugar, y siguiendo con el planteamiento de la tesis, el intercambio de conocimientos se hizo evidente en el mismo momento de inmersión de la consultoría en el área de trabajo. De una parte, el autor se esforzaba por comprender la situación del sector a la vez que otros actores intentan dar respuestas a inquietudes planteadas por las posibilidades de un nuevo proyecto de cooperación internacional. Fruto de este primer diálogo se pudo notar cómo, en la aplicación de las entrevistas, se dio un claro deslizamiento de un extremo “estructurado” a otro “semi estructurado”. Sin duda, ello fue posible por medio del proceso de interaprendizaje generado entre entrevistador-entrevistado. Prueba de ello fue que cada vez se profundizara más en los temas, no por nada, López de Ceballos (1983) afirma que está comprobado que se cuentan muchas más cosas a aquellos que ya saben mucho o bastante sobre un tema que a los que lo ignoran totalmente.

Otro ejemplo claro lo proporcionó la aplicación de La Rueda. En este caso el diálogo permitió el análisis colaborativo de la situación real de partida y aquellas aspiraciones que se generaban con un proyecto de cooperación entre el autor, técnicos de las instituciones del Régimen Forestal y los miembros y representantes de los grupos sociales que acudieron a los talleres.

Aunque en estos momentos iniciales las concesiones realizadas al proceso de aprendizaje fueron muy limitadas y considerando únicamente dos sistemas de conocimiento en torno al aprovechamiento de los recursos madereros por parte de los grupos sociales (uno de origen académico alimentado por el acceso a información y otro basado en el ejercicio de las actividades cotidianas alimentado por la interacción social), fue posible abrir las posibilidades a concretar los objetivos y se obtuvo un primer grado de legitimación de las decisiones respecto a las actividades fundamentales para dar coherencia al diseño general del proyecto.

Sin embargo, en países como Bolivia bastantes condicionados a la extrema diversidad social y económica, incluso contando con investigaciones sociales y sofisticados modelos econométricos, resulta muy difícil predecir la situación futura y las perspectivas a largo plazo (López, 2004). De hecho, otras iniciativas similares en Bolivia que fueron valoradas, por lo general, adolecían de coherencia entre lo planificado y lo ejecutado. En efecto, “planificar primero e implementar después” funciona bien sólo en situaciones de orden relativo caracterizadas por condiciones favorables y altos niveles de conocimiento o certidumbre, es decir altos niveles de vínculos predecibles entre las causas y los efectos (Chevalier, 2004). Se impone, por tanto, la necesidad de acercar la formulación a la ejecución del proyecto, no sólo con la investigación social, sino también a través de la planificación.

Para ello, se partió de dos premisas. La primera de ellas considera que el EML es, en la actualidad, el referente metodológico obligado para los profesionales de la planificación y en requisito indispensable para la obtención de financiación de distintas agencias y organismos donantes. Sin duda, esto se debe a que facilita bastante las labores de administración, seguimiento y evaluación de los proyectos. No obstante, como sistema gerencial basado en resultados, presenta una serie de problemas que pasan por el esfuerzo de abstracción que hay que hacer en un primer momento. De esta manera se está obligando al planificador a pronosticar los resultados de las actividades comprometiendo con ello su cumplimiento y dejando en juego su acierto profesional. Por ello, los marcos lógicos se consideran instrumentos poco útiles para el día a día de los proyectos de DFC, llegando incluso al límite de ser considerados lastres en la ejecución si no dan cabida a su reformulación. De ahí que despierte tan poca simpatía entre los ejecutores de los proyectos.

Por ello, y como segunda premisa se estableció que, en los proyectos se recurren a formas, muchas veces improvisadas, de planificar. De hecho, según los SAS<sup>2</sup>, a menor certidumbre que exista en un proyecto, mayores serán las brechas y la flexibilidad que son necesarias y más continuo será el proceso de planificación (Chevalier y Buckles, 2006). Ante este vacío que se presenta habitualmente en los proyectos, cada actor que lo necesita tiende a establecer su propio mecanismo de planificación. El Gerente de Procesos permite, en este caso, contar con un sólido método para ser más flexible y ajustarse mejor a los procesos sociales.

Buscando la integración entre estas dos premisas surge una de las preguntas fundamentales para conseguir la validación de la presente tesis ¿cómo poder satisfacer las necesidades institucionales y ser a la vez más honestos con la realidad de los proyectos con implicaciones sociales? Responder a esta pregunta fundamental significa buscar la forma de cerrar la brecha existente entre la necesidad pragmática de definir sobre un papel las actividades de un ciclo de una subvención y de gestionar sobre el terreno los procesos con solvencia.

La solución empieza, pero no acaba (Anexo 9: Opiniones de expertos sobre los enfoques de planificación), con la relación de complementariedad que proponen los SAS<sup>2</sup> entre los dos tipos de marcos de planificación, el GP y EML. Como resultado, el EML pone los resultados generales y el GP el camino de actividades y resultados intermedios para dirigirse hacia ellos. De esta manera el GP otorga libertad de acción pero dentro de unos límites puestos por el EML. Pero, ¿cómo lograr este equilibrio entre la libertad de acción y la previsión?

De hecho, la clave de implementar este sistema de planificación semiestructurada en el caso chiquitano resultó ser el grado de concreción mínimo, pero suficiente, para cumplir con la previsión demandada por las instituciones (en este caso la Cooperación Española) y dejar margen suficiente de flexibilidad para gestionar el carácter exploratorio de los procesos. El establecimiento de este punto de equilibrio permitió seguir su evolución en el tiempo, y establecer el alcance de los resultados del diagnóstico, el nivel de detalle a alcanzar por los resultados generales y el grado de libertad posterior durante la ejecución.

Esto fue posible analizando los diferentes escenarios posibles de aplicar este enfoque híbrido en base a su nivel de estructuración. Este mismo ejercicio de análisis resultó ser parte de la propuesta metodológica validada por el caso chiquitano. Con él se puede liberar a un proyecto de DFC de la utopía establecida institucionalmente de que la fase de diagnóstico provee de todos los elementos necesarios para diseñar a detalle el proyecto y, a la vez, ser más honestos y rigurosos con las circunstancias que rodean a las labores de facilitación de los procesos.

Iniciada la articulación de la planificación de los procesos y habiéndose empezado a combinar para la formulación y concertación de la acción de desarrollo otros conceptos igualmente recogidos por la tesis se pasa a la siguiente fase del estudio de caso.

## **7. Conclusiones**

1. Pese a que existen enfoques de planificación más adaptados a las condiciones cambiantes, realmente, para hacer desarrollo forestal en el ámbito de la cooperación internacional se debe contar con una gerencia basada en resultados y sustentada sobre un documento de formulación previo elaborado por profesionales.

2. Las instrucciones que proveen los SAS<sup>2</sup> permiten diseñar metodológicamente los diagnósticos en función del grado de evidencia y consenso que son necesarios alcanzar para sustentar adecuadamente el diseño general de un proyecto de DFC.

3. Independientemente del grado de conocimiento previo que se tenga, es deseable contar con una fase de diagnóstico previa a la formulación del documento de proyecto por motivos relacionados con el establecimiento de la interacción social necesaria para llevar adelante aquellos procesos socioeconómicos más complejos.

4. Durante la elaboración de un diagnóstico se pueden concertar las principales opciones de desarrollo en función de las percepciones y aspiraciones que tienen los actores

5. Los grupos sociales recientemente incorporados a la actividad forestal en Bolivia han sabido salir adelante al margen del sistema financiero a través de estrategias propias que combinan las relaciones productivas del pasado con la ayuda internacional, con las correspondientes consecuencias negativas para sus transacciones comerciales.

6. El desarrollo forestal de los grupos sociales de la Chiquitania pasa por hacer que participen lo máximo posible en la cadena de valor agregado de la madera, con el correspondiente acompañamiento institucional y descentralizado que prevé la legislación boliviana.

7. Con el objetivo de hacer frente a la complejidad social que conlleva dar inicio a una acción de DFC se puede acercar, de modo organizado y pragmático, la formulación a la ejecución de los proyectos, no sólo con la investigación social, sino también a través de la planificación.

## 8. Referencias

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. 2000. *Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. Joaquín Antoranz, Madrid. 179 pp.

BANCO MUNDIAL. 2001. *Revisiones recomendadas a OP 4.36: Ofertas para la discusión*. Washington, D.C. 128 pp.

BOLFOR. 1997. *Diagnóstico sobre la Actividad Forestal en los Departamentos de Santa Cruz, Beni y La Paz*. Bolivia. 119 pp.

CÁMARA FORESTAL DE BOLIVIA. 2000. *Diagnóstico del Subsector Forestal en Bolivia*. 38 pp.

CHÁVEZ, J.C. 2000. *Informe sobre la situación del sector forestal*. Prisma/ASDI, La Paz. 44 pp.

CHEVALIER, J. 2004. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Gerente de Procesos*. En: *Sistemas de Análisis Social2 1.0*. (en línea). Citado el 12-09-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006. *Social Analysis Systems<sup>2</sup> Theory: Concepts and Tools for Collaborative Research and Social Action*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 10-2-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Instrucciones para SAS<sup>2</sup> y el Gerente de Procesos*. En: *Sistemas de Análisis Social 21.0*. (en línea). Citado el 10-2-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CRONKLETON, P.; ALBORNOZ, M. A. 2003. *Forestería Comunitaria en Bolivia: Abriendo Horizontes para Nuevos Actores*. CIFOR, Belem, Brasil. 18 pp.

DE CAMINO, R. 2001. *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz, Bolivia. 36 pp.

DED. 2004. *Programa Regional Chiquitania*. Documento de gestión. Bolivia. 16 pp.

FCBC. 2002. *Plan de Conservación y Desarrollo Sostenible para el Bosque Seco Chiquitano, Cerrado y Pantanal*. P. L. Ibisch, S. Reichle K. Columba R. Vides & H. Justiniano (Ed.) FAN, Bolivia. 409 pp.

FERROUKHI, L. E. A. 2003. *La gestión forestal en América Latina*. Lyès Ferroukhi (Ed.) CIFOR/IDRC, Bogor, Indonesia. 236 pp.

GUZMÁN, G. I.; GONZÁLEZ, M.; SEVILLA, E. 2000. *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Mundi Prensa, Madrid.

KAIMOWITZ, D., ERWIDODO, O. NDOYE, P. PACHECO and W. SUNDERLIN. 1998. *Considering the impact of structural adjustment policies on forests in Bolivia, Cameroon and Indonesia*. *Unasylva* 49(149), 57-64.

LÓPEZ, J. 2004. *Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina*. Documento de Trabajo. Informe Nacional Bolivia. MACA/FAO, Roma. 18 pp.

LÓPEZ, P. 1983. *Un método para la Investigación- Acción-Participativa*. Popular S.A., Madrid. 127 pp.

MACQUEEN, D.; BOSE, S.; BUKULA, S.; KAZOORA, C.; OUSMAN, S.; PORRO, N.; WEYERHAEUSER, H. 2006. *Working Together: Forest-Linked Small and Medium Enterprise Associations and Collective Action*. Gatekeeper Series 125. International Institute for Environment and Development (IIED), London. 26 pp.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y PLANIFICACIÓN. 2002. *Política y Plan Estratégico para el Desarrollo Forestal de Bolivia*. La Paz. 34 pp.

PACHECO, P. 2004. *What lies behind decentralization? Forest, powers and actors in lowlands Bolivia*. European Journal of Development Research 16(1), 90-109.

PACHECO, P.; KAIMOWITZ, D. 1998. *Municipios y. gestión forestal en el trópico boliviano*. CIFOR/CEDLA/TIERRA/BOLFOR, La Paz. 485 pp.

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ. 2001. *Diagnóstico Forestal Departamental*. Santa Cruz de la Sierra. Bolivia. 153 pp.

PREFECTURA DEL DEPARTAMENTO DE SANTA CRUZ DE LA SIERRA. 2000. *Plan Sectorial Forestal. Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento*. Bolivia. 56 pp.

STOCKS, A. 1999. *Iniciativas Forestales Indígenas en el Trópico Boliviano*. Documento Técnico 78/1999. Proyecto BOLFOR, Santa Cruz, Bolivia. 12 pp.

VAN DAM, C. 2000. *Two decades of participatory forest development... but how participatory?* Forests, Trees and People Newsletter, FAO Community Forestry Unit. Rome. 42, 11-17.



## CAPÍTULO 6

### ESTABLECIMIENTO DE LAS BASES SOCIALES PARA LA FACILITACIÓN DE LOS PROCESOS

#### 1. Introducción

En el diagnóstico previo (capítulo 5) se había constatado cómo, aún contando con el respaldo de ciertos organismos de cooperación, los grupos sociales difícilmente conseguían participar de los primeros eslabones de la cadena de valor agregado de la madera. Además, cuando lo hacían era de manera incierta y poniendo en riesgo los logros que, en materia de manejo forestal, se habían alcanzado a partir de los nuevos derechos que les había provisto la Ley Forestal 1700. Entre las razones existentes para que los grupos sociales no avanzasen en la cadena de valor de la madera se encontraban:

- Importante vacío institucional
- Una débil estabilidad y cohesión social
- Una débil posición negociadora
- Aislamiento geográfico e infraestructura pobre
- Reducido acceso a capital
- Una información de mercado escasa
- Carencia de conocimiento sobre procedimientos administrativos y empresariales

Mientras que los productores de pequeña escala se encontraban estancados como simples vendedores de material prima, las grandes empresas que operaban los canales finales de distribución seguían pagando un alto valor por la madera. La debilidad de los primeros eslabones y de quien los operaban, unido al miedo de las empresas por asumir el elevado riesgo que conllevaba el acopio de materia prima, había favorecido la labor

de los intermediarios que aseguraban el abastecimiento a cambio del encarecimiento del producto.

A fin de hacer frente a esta situación, se había consensuado entre los actores participantes en la formulación la necesidad de lograr un modelo empresarial adecuado para las condiciones de vida de los grupos sociales. Con este propósito, en noviembre de 2004 se liberaron los fondos, dándose inicio a la siguiente fase del proyecto en la que el autor de la tesis combinó la función de coordinación del proyecto junto con las labores de investigación doctoral, algo que facilitó enormemente dar continuidad al enfoque de investigación en acción.

Las primeras actividades de esta nueva fase tuvieron que ver con el afianzamiento de los resultados R.1 *Establecido el marco institucional y de coordinación del Proyecto* y el R.2 *Unidad de gestión y su equipo técnico constituida* (consultar la Matriz de Planificación del Proyecto de 2004). Siendo actividades habituales de cualquier proyecto de cooperación que inicia, no conllevaron mayores dificultades y fueron desarrolladas cumpliendo con lo inicialmente planificado.

Por el contrario, la complejidad social se tornaba mayor conforme el proyecto se adentraba en la búsqueda de estas nuevas formas de conseguir articular la cadena de valor de la madera de los beneficiarios. Es por ello que, los esfuerzos tuvieron que centrarse previamente en el establecimiento del “terreno de juego” sobre el que iba a producirse la facilitación de aquellos procesos sociales más críticos. Ello supuso el logro de tres importantes resultados intermedios.

En primer lugar, a fin de asegurar la sostenibilidad amplia de los resultados del proyecto, había que realizar un primer fortalecimiento institucional y organizativo de los actores para que acompañaran y promovieran el cambio (R.3 *Fortalecidas las competencias en materia forestal de los municipios y la Prefectura* y R.4 *Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de la Provincia de Velasco*).

En segundo lugar y para garantizar una mayor factibilidad del nuevo modelo empresarial, era necesario dar continuación a los análisis sociales para profundizar aún

más en el ámbito social del proyecto. Las investigaciones se condujeron de esta forma dentro del R.6 *Se ha realizado investigación y formación en temas priorizados* con el propósito de conocer más a fondo las condiciones en las que iban a producirse las diferentes negociaciones entre los actores. Para ello, a través de ciertas dinámicas con actores claves se procedió a caracterizar el articulado social del proyecto en función de los intereses que existían en torno al sector forestal en general y las diferentes formas de organización del conocimiento. De esta manera, pudieron concretarse las oportunidades sociales que los actores aportaban a los talleres a fin de adaptar las formas de producción existentes a otras más progresivas.

Finalmente, sobre la base de estos resultados pudo darse inicio al proceso de creación de un nuevo modelo empresarial mediante la elaboración de un plan de negocio con la participación de múltiples actores (R.5 *Promover la capacidad empresarial de un conjunto de pequeños productores*). Con ello se dio sustento a las primeras decisiones en materia de inversión.

En definitiva, este capítulo respondía a la necesidad de contar con una primera aproximación social que permitiera orientar tanto el inicio de la dificultosa labor de facilitación de los procesos socioeconómicos (en el cumplimiento de las atribuciones de un nuevo marco legal), como la ampliación y/o confirmación de los distintos elementos que componen la tesis doctoral.

## **2. Establecimiento del marco institucional y organizativo**

En el capítulo anterior quedó constatado que, siendo el sector forestal uno de los motores económicos más importantes de la provincia, no recibía la misma consideración política que el otro gran sector, el agropecuario. Además, debido a la debilidad que venían sufriendo tanto los nuevos actores productivos como las instituciones coadyuvantes del reciente Régimen Forestal, el sector era dominado por la “élite local”. Ello conducía a que se intentaran repetir continuamente las mismas relaciones de producción que había antes de la aprobación de la nueva ley forestal. También se hacía ver cómo era habitual que, una vez finalizaba el ciclo de una determinada subvención, los trabajos se veían paralizados porque el acompañamiento

institucional no podía continuar por falta de recursos. Por lo tanto, estas condiciones no eran las propicias para conseguir la sostenibilidad deseada en las actividades del proyecto.

Esta situación condujo al proyecto a que, antes de que se pasase a abordar las complejas acciones de generación de valor agregado, se emprendiera un proceso de fortalecimiento institucional y organizativo (tema que continuará en el capítulo 7). Para ello, primero era necesario buscar la mejor manera de asegurar el acompañamiento de los actores productivos por parte de las instituciones del Régimen Forestal. Ello suponía realizar el fortalecimiento de sus unidades operativas, sobre todo a nivel municipal que era donde mejor se podía producir la apropiación de los procesos para que estos pudieran ser sostenibles.

En segundo lugar, a fin de que se defendieran los intereses del conjunto de los productores frente a otros particulares y asegurar con ello un mayor peso político del propio sector, era necesario proceder al fortalecimiento del tejido asociativo. Ello suponía reforzar las asociaciones de ASLs ya existentes y crear otras nuevas en el acaso de las comunidades.

En un tercer momento (descrito en el siguiente capítulo), había que promover una estrategia forestal que complementase las políticas municipales para que los representantes municipales pudieran tener herramientas y datos para dirigir mayores recursos al desarrollo del sector y, con ello, a las propias acciones del proyecto. Esta estrategia debía servir para apalancar los recursos económicos, tanto públicos (provenientes del pago de las patentes forestales) como de las cooperaciones, y evitar la habitual situación que se daba de superposición de competencias y duplicación de esfuerzos. Además debía dar sustento a la continuación y propagación de los resultados que se alcanzasen con el proyecto.

## **2.1. Fortalecimiento de las Unidades Forestales Municipales**

Siguiendo con la lógica de que se produjera la debida apropiación de los procesos por parte de las instituciones del Régimen Forestal, se había consensuado (anterior capítulo) que la coordinación de las actividades del proyecto, en cada

municipio, se realizase a través de las UFMs. Pero, se desconocía cómo se podía conseguir orquestar el desempeño de los diferentes actores desde estas unidades y de forma compatible con las atribuciones que el Régimen Forestal les otorgaba. También era necesario lograr evitar la duplicación de esfuerzos que se daba entre los organismos de apoyo.

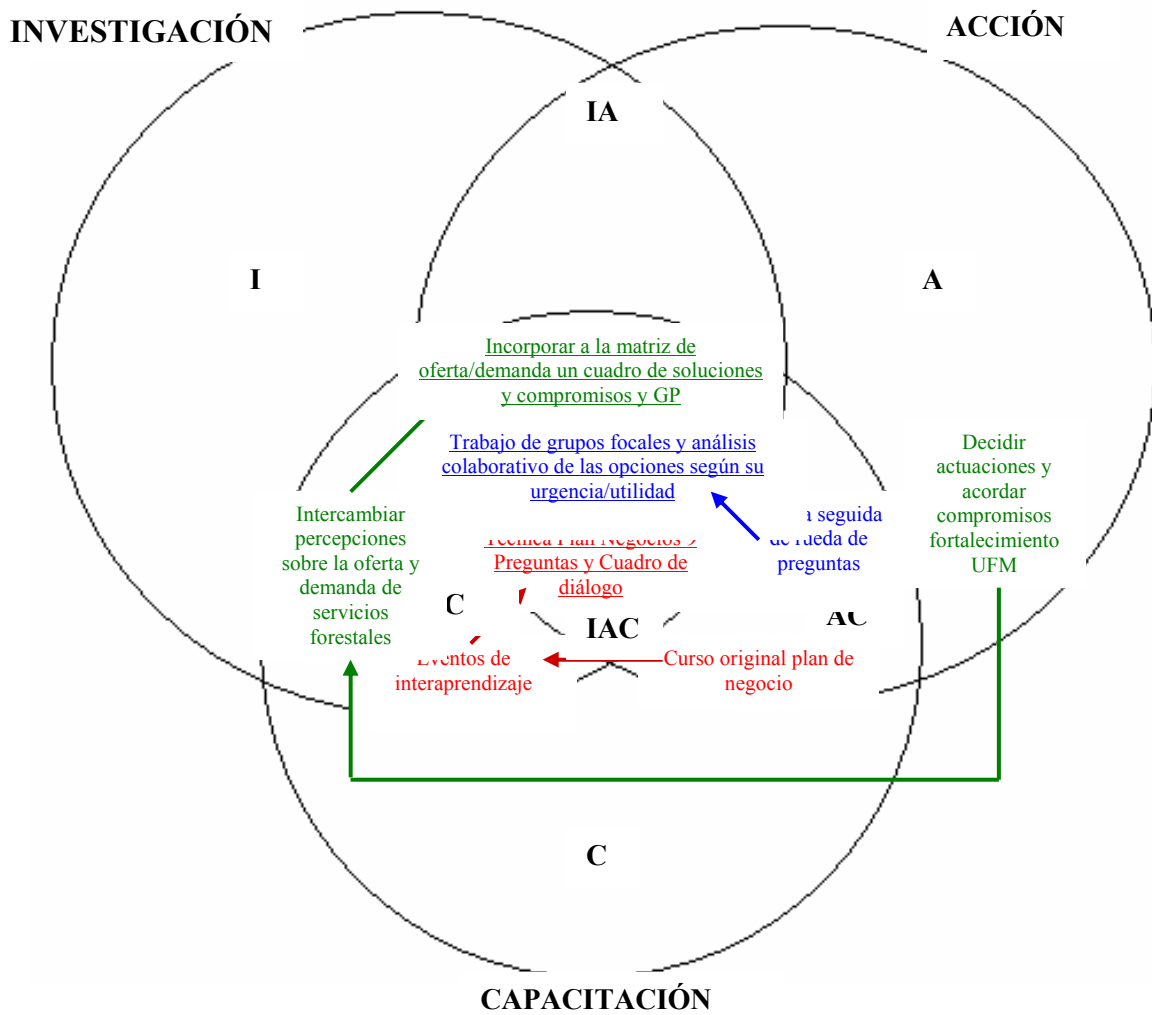
Es de esta forma cómo, desde el proyecto se requirió nuevamente el empleo de herramientas de la investigación-acción social. En esta ocasión, la investigación en acción partía del análisis conjunto de la situación en la que se encontraban cada una de las UFMs de la provincia de Velasco para, en base a sus resultados, concebir acciones consensuadas de fortalecimiento.

Los talleres se iniciaron en la UFM de San Ignacio (12/2/2005) continuando con San Miguel (7/3/2005) y finalizando en San Rafael (14/3/2005). Participaron representantes de los principales grupos sociales, de los artesanos, de las instituciones públicas (UFMs, de la Unidad Forestal Prefectural y la UOB-SIV) e instituciones de apoyo (AECID, CIAT, DED y FCBC). El proceso fue facilitado por el autor con el apoyo de un técnico de la Prefectura (Foto 6.1).



FOTO 6.1. Técnico de la Prefectura introduciendo metodología del fortalecimiento institucional

En el diseño de esta actividad de investigación-acción (texto en verde en la Figura 6.1), como en otras que le seguirán, se tuvo en cuenta el procedimiento metodológico basado en la técnica I.A.C. para conducir la forma en que interactúan los actores hacia la obtención de opciones de desarrollo social y técnicamente consensuadas (descrito en el capítulo 3).



**Figura 6.1.** Diagrama Venn en la técnica I.A.C. aplicada a varias actividades en 2005. Fuente: elaboración propia

En aquellos casos donde era menos clara la interacción social, esta técnica permitió proveer a los procesos, bien desde su diseño o caso contrario reconduciéndolos, de una orientación hacia una mejor integración de las tres componentes que aseguraban la consecución de un diálogo efectivo de los actores y sus conocimientos.

En el caso concreto del fortalecimiento a las UFMs, la Prefectura, en cumplimiento de sus atribuciones en el marco de la Ley Forestal 1700, tenía previsto convocar a las instituciones y organismos de cooperación para “decidir actuaciones y acordar compromisos” (A).

La aplicación del análisis I.A.C. proporcionó una visión más amplia de la actividad consiguiendo extender la participación a otros actores interesados en un mejor desarrollo de los servicios forestales de los municipios como era el caso de los productores. Entre ellos debía de establecerse un diálogo para identificar las necesidades operativas que tenían cada una de las UFMs antes de pasar a tomar acciones. Ello se consideró que sería posible a partir de los resultados de un análisis previo del grado de coincidencia entre la oferta y la demanda de servicios de las UFMs. La herramienta utilizada para ello fue una matriz de doble entrada (adaptación de la técnica Dinámica de Roles) que permitía el intercambio entre los actores de aquellos conocimientos que les eran ajenos (IC) referidos a la oferta y demanda de servicios forestales (Tabla 6.1). Finalmente se decidió completar la matriz con un cuadro que recogía los resultados de analizar posibles soluciones y compromisos llegando a asumirse posiciones negociadas que permitían sustentar la planificación de actividades (A) mediante un gerente de procesos.

**Tabla 6.1. Matriz de análisis de oferta y demanda de servicios de la UFM-San Ignacio**

	UFM	Comunidad	ASLs	UOB-SIV	Privados	Prefectura*	Total reciben:
<b>UFM</b>	X	Patente 5  Patente 5	Patente 3  Patente 5	Información 3  Información 4	Patente 5  Patente 5 Logística 3	----  Capacitaron 3 Información 4 Material de Difusión 5	16
<b>Comunidad</b>	Censos 1 Inventarios 1 Aprovechamiento uso propio 5 Autorizar chequeo ≤ 5 ha 3 Prevención incendios 2  Asistencia Técnica 3 Apoyo Logístico 3 Capacitación 3	X	Fuente de trabajo 3	Acceso Recursos forestales 4	Servicios forestales 4 Fuente de trabajo 3		12,5
<b>ASLs</b>	Censos 4 Inventarios 4 Otorgación concesiones 4  Asistencia Técnica 3 Apoyo Logístico 3	Mano de obra 3	X	Acceso recursos forestales 5	Servicios Forestales 5		17
<b>UOB-SIV</b>	Apoyo Logístico 3 Apoyo Fiscalización 3  Coordinación 3 Apoyo Logístico 3  Apoyo al cumplimiento de las funciones delegadas 3	Patente 5	Patente 3 Apoyo logístico 2	X	Apoyo logístico 5 Patente 5		15,5
<b>Privados</b>	Aprovechamiento uso propio 5 Autorización para chequeos 5  Apoyo técnico 3	Mano de obra 3 Madera 4	Madera 3	Acceso recursos forestales 5	X		16,5
<b>Prefectura*</b>	----  Coordinación actividades 4 Apoyo Logístico 3					X	---
<b>Total ofrecen:</b>	14	16,5	11,5	17	18	---	

\*Se constató durante la identificación de las demandas la necesidad de haber incluido en el análisis a este actor

Fuente: taller 12/2/2005

El desarrollo de la técnica se realizó de forma flexible-ajutable recurriendo a la incorporación de nuevos actores en el momento que el grupo así lo consideraba necesario. Esto ocurrió en el primer taller de San Ignacio con la decisión de incluir a la

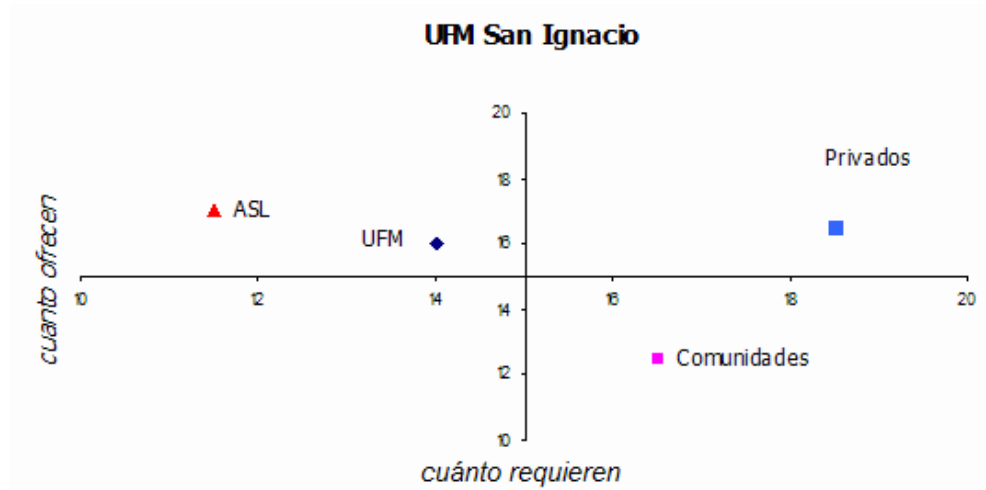


propia Prefectura que inicialmente se había excluido por ser la que coordinaba los eventos. A fin de rellenar la matriz, los facilitadores (el taller fue cofacilitado entre una representante de la Prefectura y el autor para posibilitar el aprendizaje de la técnica) realizaban las siguientes preguntas al grupo:

- ¿Qué es lo que cada actor ofrece a los demás?
- ¿Qué es lo que cada actor requiere de los demás?

Estas preguntas debían hacerse a todos y cada uno de los actores apuntando la respuesta del grupo en las celdas donde se cruzaban. En una primera vuelta se anotaba lo que ofrece un actor a los otros y en posterior vuelta lo que demanda (en color rojo en la Tabla 6.1). Una vez finalizada la recopilación de ofertas y demandas se priorizó del 1 (poco) al 5 (mucho) el nivel de importancia. La intención inicial era la de rellenar y priorizar todos los campos de las dos matrices (oferta y demanda), pero, una vez abordada la correspondiente a la oferta resultó tedioso hacer lo mismo con la correspondiente a la demanda. Por este motivo, en la segunda vuelta, los esfuerzos se centraron hacia las celdas que se cruzaban con el actor bajo análisis, la UFM.

Mediante la representación gráfica de los datos promedios por actor obtenidos en San Ignacio (Figura 6.2) los participantes pudieron contar con una idea de conjunto, apreciando con claridad quienes eran los que más servicios recibían y quienes los más marginados por percibir poco a cambio de lo que entregaban.



**Figura 6.2.** Representación de los resultados de la matriz oferta/demanda en Eje axial. Fuente: taller 12/2/2005

En este sentido, las comunidades en San Ignacio eran las más marginadas pues recibían pocos servicios por parte de la UFM en relación a la cuantía de la patente forestal que pagaban. En el análisis se constató que ello se debía a que existían organizaciones que sustituían la labor de la UFM (organizaciones acompañantes como la sociedad Guapomó y el CIAT) y por ello la relación con las comunidades era muy escasa. De hecho, estos organismos que venían acompañando a las comunidades a través de proyectos percibían a la AECID como una fuente posible de financiamiento. Esta circunstancia topaba con la búsqueda de sostenibilidad del proyecto a través del fortalecimiento a los municipios, lo cual hacía que el análisis pusiera en relieve un posible frente de conflicto de intereses.

Con respecto a la disminución de la brecha existente entre la demanda de los usuarios y los servicios que podía ofrecer la UFM de San Ignacio, las instituciones ofrecieron su apoyo en concepto de equipamiento y recursos humanos (Tabla 6.2).

**Tabla 6.2. Compromisos en función de las necesidades de la UFM-San Ignacio**

	En manos de la UFM	Necesidades	Aportes
<b>Equipamiento</b>	Material de campo		
	Motocicleta	Quemador de CD	Compromiso por la FCBC de 6000\$ para la compra de un vehículo hasta el 31 de enero de 2005
	Computadora	Combustible	Compromiso de 600 Litros de combustible para la campaña de difusión que promueve la Prefectura.
	Impresora	Movilidad completa	Combustible para las actividades de la UFM promovidas por AECID.
	Acceso parcial a un vehículo del municipio	Radio Móvil	Radio subvencionada por AECID
	Combustible		
<b>Recursos humanos</b>			Pasantes universitario mediante convenio de la Prefectura con la UAGRM
	Técnico Responsable	Secretaria	DED posible apoyo de cooperante a la UFM que coordine las acciones con las comunidades.
	Ayudante	Técnico	Secretario y Técnico subvencionados por AECID con compromiso que sean incluidos al POAF de 2006

Fuente: Taller 12/2/2005

Los compromisos de esta forma negociados, en especial la puesta a disposición de un vehículo para el uso forestal o la contratación de personal de refuerzo, resultaban ser más eficientes y sostenibles en el tiempo que los tomados bilateralmente en el pasado entre las instituciones y los municipios, según reconocieron los participantes al taller. Así fue cómo, finalmente, se encontró la forma de dar salida a los recursos que llevaban cerca de un año comprometidos por la FCBC para dotar de un vehículo a la UFM. Debido a que se precisaba de una cuantiosa contraparte, el gobierno municipal no terminaba de ver justificada la realización de este importante desembolso para que el vehículo se dedicase a una única labor. El diálogo social finalmente consiguió que las partes acordasen la adquisición de un vehículo que reemplazase al ya existente, cediendo el sustituido para el uso forestal.

Con respecto a los recursos destinados a la contratación de personal de apoyo a las UFM, se acordó que debían ir siendo asumidos de forma progresiva por el municipio. Esta decisión venía respaldada por el hecho de que, al estar en disposición las UFM de abarcar un mayor volumen de trabajo y apoyar a nuevos grupos sociales, se vería aumentado el ingreso por concepto de nuevas patentes forestales. Se negociaba de esta forma que los recursos se destinaran a hacer sostenible la contratación del personal que, como sucediera en años anteriores con apoyos prestados por la FCBC, irían destinados a cubrir otras necesidades de los municipios.

En los siguientes municipios, las complejidades encontradas en San Ignacio a la hora de rellenar la matriz unidas a que los participantes, en esta forma mecánica de preguntas y respuestas, tendían con frecuencia a confundir la diferencia entre oferta y demanda, llevó a un nuevo ajuste de la metodología. Se buscó un nuevo procedimiento para poder completar la matriz de una sola vuelta y facilitar la toma de decisiones en función del cumplimiento de los actores. De esta forma, las preguntas pasaron a tener en consideración tan solo dos aspectos:

- El primero, cualitativo, que es la demanda: ¿qué pide cada actor a la UFM? y al revés.
- El segundo, cuantitativo, que expresaba el grado de cumplimiento de esta demanda (1-poco, 5-mucho), o por decirlo en otras palabras ¿cuánto coincide la demanda con la oferta?

Idear la coincidencia entre demanda y oferta con un solo parámetro cuantitativo resultó ser mucho más intuitivo por parte de los participantes y permitió evitar repeticiones y focalizar la atención en los "puntos críticos" del esquema (Tabla 6.3).

Tabla 6.3. Matriz de análisis de la oferta y demanda de servicios de la UFM-San Miguel

	UFM	Comunidad	ASL	Privado	TOB-SIV	Prefectura	Otros actores																																					
UFM	<p><b>Cumplimiento. promedio de la UFM: 2.3</b></p> <p><b>Cumplimiento promedio de actores: 3.16</b></p>	<p>Apoyo técnico y logístico en el POAF-2005</p> <p>Chaqueo y POAF&lt;=3 ha</p> <p>Inspecciones</p> <p>Uso comunitario</p> <p>Capacitación</p> <p><i>Calificación: 1</i></p>	<p>Apoyo técnico y logístico en el POAF-2005</p> <p>Apoyar en concesiones para ASL's</p> <p><i>Calificación: 2.5</i></p>	<p>Autonizac. desmontes</p> <p>Inspecciones</p> <p>Uso propio</p> <p><i>Calificación: 2</i></p>	<p>Coordinación.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p>	<p>Apoyo logístico</p> <p>Coordinación</p> <p>Capacitación en incendios y manejo forestal</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>	<p>Apoyo para conformar ASLs</p> <p><i>Calificación: 4</i></p>																																					
Comunidad	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>	<p><b>PRINCIPALES CAUSAS DE INCUMPLIMIENTO DE ATRIBUCIONES DE LA UFM Y SOLUCIONES</b></p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Causas</th> <th>Que tenemos</th> <th>Necesidades</th> <th>Soluciones y compromisos</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>- El pasado año 2004, las comunidades no fueron atendidas por la UFM</td> <td>- Una camioneta averiada y el compromiso del alcalde para destinarla a la UFM.</td> <td>- Mortalidad (mantenimiento y combustible)</td> <td>La prefectura compró un apoyo de:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible (500 lt)</li> <li>● 2 pasantes (apoyo, 1/mes)</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Material para difusión</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>- Existen iniciativas de algunas comunidades que conformaron un comité de coordinación.</td> <td>- Responsable de la UFM</td> <td>- Técnico de apoyo</td> <td>El DED se compromete a:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar la posibilidad de donar un vehículo de desuso, previa solicitud del municipio.</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td>- Poco tiempo de gestión de la nueva responsable de la UFM.</td> <td>- Convenio con la SIF, gestión 2003-2004.</td> <td>- Remuneración (medio sueldo) de responsable UFM (250 \$us).</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- No hay recursos suficientes para que funcione la UFM</td> <td>- Plan de trabajo anual</td> <td>- Promover nuevos convenios con prefectura, SIF, AECI.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Los privados acuden directamente a la SIF y actúan según su conveniencia</td> <td></td> <td>- Mantenimiento de PC (computadora).</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Falta información para conformar una ASL's.</td> <td></td> <td>- Cámara digital para vistas e inspecciones al campo.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Falta transporte</td> <td></td> <td>- Material para apoyo a POAF (divulgación videos, etc)</td> <td></td> </tr> <tr> <td>- Falta que el MIDSNMA, responda a solicitud del municipio para consolidar AFRM</td> <td></td> <td></td> <td>La AECI se compromete a:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible para actividades conjuntas.</li> <li>● Motocicleta 200 cc (todo terreno).</li> <li>● Contratación de 1 Técnico Forestal (370 \$us).</li> <li>● Mejorar (equiparar) el sueldo de la responsable de la UFM</li> <li>● 1 CPU pentium IV (con grabador de CD) (400 \$us).</li> <li>● 1 cámara digital (300 \$us)</li> </ul> </td> </tr> </tbody> </table>							Causas	Que tenemos	Necesidades	Soluciones y compromisos	- El pasado año 2004, las comunidades no fueron atendidas por la UFM	- Una camioneta averiada y el compromiso del alcalde para destinarla a la UFM.	- Mortalidad (mantenimiento y combustible)	La prefectura compró un apoyo de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible (500 lt)</li> <li>● 2 pasantes (apoyo, 1/mes)</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Material para difusión</li> </ul>	- Existen iniciativas de algunas comunidades que conformaron un comité de coordinación.	- Responsable de la UFM	- Técnico de apoyo	El DED se compromete a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar la posibilidad de donar un vehículo de desuso, previa solicitud del municipio.</li> </ul>	- Poco tiempo de gestión de la nueva responsable de la UFM.	- Convenio con la SIF, gestión 2003-2004.	- Remuneración (medio sueldo) de responsable UFM (250 \$us).		- No hay recursos suficientes para que funcione la UFM	- Plan de trabajo anual	- Promover nuevos convenios con prefectura, SIF, AECI.		- Los privados acuden directamente a la SIF y actúan según su conveniencia		- Mantenimiento de PC (computadora).		- Falta información para conformar una ASL's.		- Cámara digital para vistas e inspecciones al campo.		- Falta transporte		- Material para apoyo a POAF (divulgación videos, etc)		- Falta que el MIDSNMA, responda a solicitud del municipio para consolidar AFRM			La AECI se compromete a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible para actividades conjuntas.</li> <li>● Motocicleta 200 cc (todo terreno).</li> <li>● Contratación de 1 Técnico Forestal (370 \$us).</li> <li>● Mejorar (equiparar) el sueldo de la responsable de la UFM</li> <li>● 1 CPU pentium IV (con grabador de CD) (400 \$us).</li> <li>● 1 cámara digital (300 \$us)</li> </ul>
Causas	Que tenemos	Necesidades	Soluciones y compromisos																																									
- El pasado año 2004, las comunidades no fueron atendidas por la UFM	- Una camioneta averiada y el compromiso del alcalde para destinarla a la UFM.	- Mortalidad (mantenimiento y combustible)	La prefectura compró un apoyo de: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible (500 lt)</li> <li>● 2 pasantes (apoyo, 1/mes)</li> <li>● Capacitación</li> <li>● Material para difusión</li> </ul>																																									
- Existen iniciativas de algunas comunidades que conformaron un comité de coordinación.	- Responsable de la UFM	- Técnico de apoyo	El DED se compromete a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar la posibilidad de donar un vehículo de desuso, previa solicitud del municipio.</li> </ul>																																									
- Poco tiempo de gestión de la nueva responsable de la UFM.	- Convenio con la SIF, gestión 2003-2004.	- Remuneración (medio sueldo) de responsable UFM (250 \$us).																																										
- No hay recursos suficientes para que funcione la UFM	- Plan de trabajo anual	- Promover nuevos convenios con prefectura, SIF, AECI.																																										
- Los privados acuden directamente a la SIF y actúan según su conveniencia		- Mantenimiento de PC (computadora).																																										
- Falta información para conformar una ASL's.		- Cámara digital para vistas e inspecciones al campo.																																										
- Falta transporte		- Material para apoyo a POAF (divulgación videos, etc)																																										
- Falta que el MIDSNMA, responda a solicitud del municipio para consolidar AFRM			La AECI se compromete a: <ul style="list-style-type: none"> <li>● Combustible para actividades conjuntas.</li> <li>● Motocicleta 200 cc (todo terreno).</li> <li>● Contratación de 1 Técnico Forestal (370 \$us).</li> <li>● Mejorar (equiparar) el sueldo de la responsable de la UFM</li> <li>● 1 CPU pentium IV (con grabador de CD) (400 \$us).</li> <li>● 1 cámara digital (300 \$us)</li> </ul>																																									
ASL	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>																																											
Privado	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>																																											
TOB-SIV	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>																																											
Prefectura	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>																																											
Otros actores	<p>Información</p> <p>Apoyo mano de obra en POAF-2005.</p> <p>Coordina. y cumplim. de compromisos.</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Coordinación de actividades</p> <p>Cumplimiento de compromisos</p> <p><i>Calificación: 3</i></p> <p>Información</p> <p>Acatar la ley</p> <p>Interés por la UFM</p> <p><i>Calificación: 1</i></p> <p>Mayor coordinación</p> <p>Mayor información</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Apoyo logístico y material de campo</p> <p>Capacitación</p> <p>Material de difusión</p> <p><i>Calificación: 4</i></p> <p>Acercamiento a la UFM.</p> <p>Organización.</p> <p><i>Calificación: 3</i></p>																																											

Fuente: taller 07/03/2005

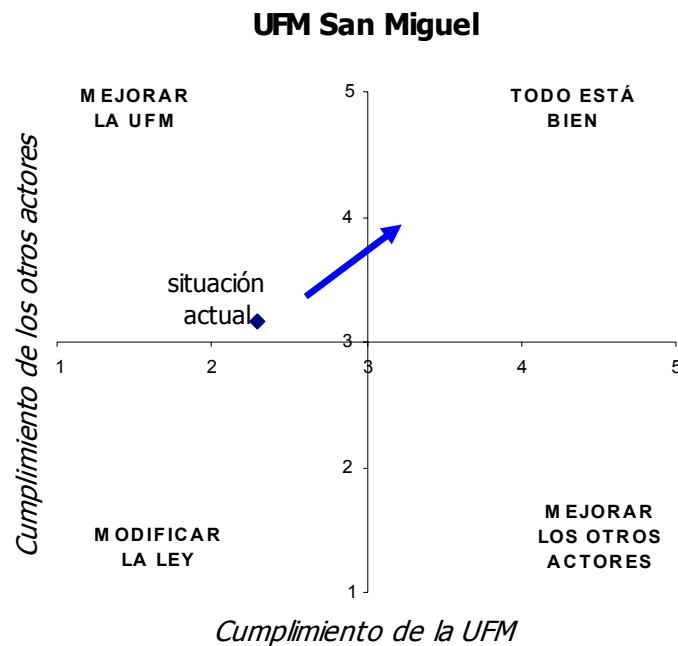
De igual forma que para rellenar la matriz, la generación de compromisos se adaptó para hacerla más intuitiva (Tabla 6.3). Durante el análisis y especialmente durante la discusión que circundaba la medición del cumplimiento de la demanda, fueron identificándose ciertas causas que iban explicando las variaciones que se daban. Retomando de esta forma la matriz, se llamaba la atención del grupo sobre las celdas que habían sido calificadas con un valor bajo que indicaba un posible incumplimiento entre actores. En la comparación de estas celdas se recurrieron a preguntas como: *¿por qué si un actor cumple a otro, el otro deja de cumplirle?* y *¿cuál es el motivo de que, en cambio, se de el cumplimiento entre la UFM/Prefectura?*

Identificadas de esta forma las brechas existentes entre los servicios ofrecidos por la UFM, los que les eran solicitados y sus causas se anotaron en tarjetas y organizaron tal y como se muestra en la Foto 6.2. Seguidamente se efectuaba un inventario de los medios con los que contaba la UFM para reducir estas deficiencias y se planteaban las necesidades operativas que eran más urgentes suplir. Sobre esta base se conducía la negociación de soluciones y compromisos para el fortalecimiento de la UFM y con ello de los actores a los que brindaba servicio.



FOTO 6.2. Resultado del taller de fortalecimiento a la UFM-San Rafael

En la identificación de las brechas, el facilitador se apoyó en dos representaciones gráficas distintas de las valoraciones obtenidas por esta nueva forma de rellenar la matriz. En primer lugar, de la representación de los valores promedios del cumplimiento de la demanda se definían 4 escenarios: “mejorar los otros actores”, “hacer modificaciones a la Ley”, “mejorar la UFM” y el escenario ideal donde “todo está bien” (Figura 6.3).



**Figura 6.3.** Representación axial del cumplimiento promedio de la demanda UFM-San Miguel. Fuente: taller 07/3/2005

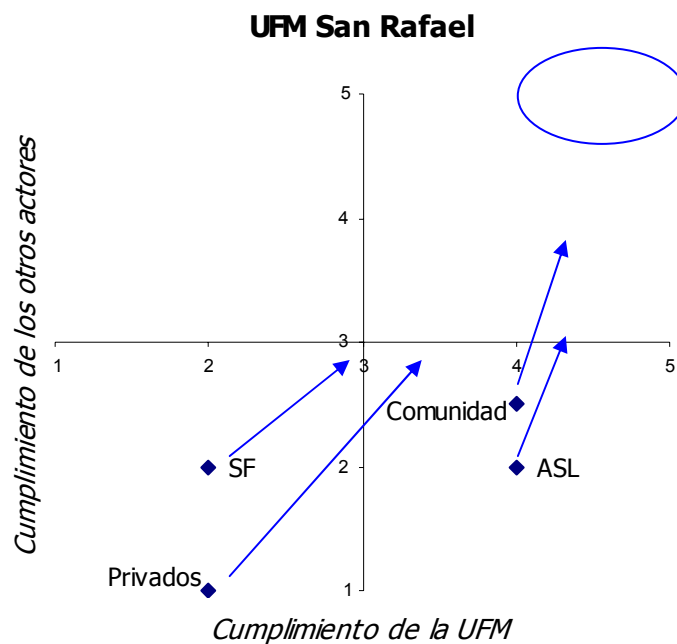
En el caso de San Miguel, el camino para llegar al escenario donde los actores forestales cumplieran con sus atribuciones pasaba, principalmente, por el fortalecimiento institucional a su UFM para prestar apoyo técnico y logístico a los grupos sociales, tanto los existentes como otros nuevos. Se había comprobado que la principal causa de incumplimiento de la UFM de Velasco seguía siendo la falta de presupuesto, bien porque los gobiernos municipales los requerían para satisfacer otras necesidades, principal situación de San Ignacio, o porque no existían suficientes actores forestales que aportasen ingresos al municipio por concepto de retribuciones forestales, caso de San Miguel, o los dos motivos a la vez como San Rafael. Según los asistentes, la percepción que tenían muchos actores de que la UFM no daba atención a sus solicitudes se debía a que no había nadie que las recibiese cuando su único miembro salía al campo. Con el aporte del Proyecto de un técnico de apoyo a las UFM se resolvía esta situación, dotando de mayor cobertura de atención a las demandas que llegaban a la oficina.

En todo caso, la situación de las UFM de San Miguel y San Rafael era aún más difícil porque sus responsables apenas si tenían asegurado parte de su salario y carecían de equipamiento básico para su funcionamiento. Por ello, en estos municipios las



actividades que se planificaron fueron más encaminadas a romper con el círculo vicioso que suponía la falta de personal y de medios en las UFMs para apoyar las actividades forestales de los productores con las que conseguir mayores ingresos por patentes forestales y aproximarse a San Ignacio.

El otro gráfico empleado en los análisis surgía de la representación de cada valor del cumplimiento de la demanda según actor (Figura 6.4).



**Figura 6.4.** Representación axial del cumplimiento de la demanda según actor, UFM-San Rafael. Fuente: taller 14/3/2005

En este caso, el análisis permitió evidenciar la posición en la cual se encontraba cada actor con respecto al pleno cumplimiento de la demanda con la oferta. Con frecuencia, se usaba como referente para el análisis la mejor relación de correspondencia que solía predominar entre la Prefectura y la UFM.

En el municipio de San Rafael se apreciaba cómo, para el caso la SF y Privados, el análisis mostraba una mala relación de reciprocidad con la UFM y tenían que mejorar los dos. Los privados, incluso algunos socios capitalistas de las ASLs, demandaban solamente servicios de la UFM para denunciar hechos que afectaban directamente sus

intereses pero, a su vez, ponían trabas a las labores de fiscalización por parte de la UFM. En el caso de la SF, la lentitud con la que se sucedía el proceso de coordinación institucional incidía en que el municipio no tuviese información oportuna para realizar las actividades en las que era competente, tales como la autorización, control y atención a solicitudes de uso propio, uso comunitario, quemas agropecuarias (chaqueos) y pequeños planes de aprovechamiento forestales ( $\leq 3$  ha). Por este motivo, muchos actores preferían realizar cualquier trámite directamente en la SF, evitando cualquier relación con el municipio. La promoción de nuevos convenios entre la UOB-SIV y las UFMs permitió una coordinación más estrecha de estas actividades.

Mientras tanto, la solución para el caso de las comunidades y las ASLs pasaba por que se estableciese una relación de confianza. El motivo de su falta de formalidad en los compromisos que asumían con las UFMs, según sus representantes en el taller, se debía a que dudaban que finalmente se llevasen a término por la habitual falta de medios que imperaba en los municipios. Esta situación fue cambiando conforme la UFM recibió el fortalecimiento de las instituciones. En el caso concreto de la petición que hacía la UFM a los grupos sociales para disminuir la ilegalidad que predominaba en aprovechamiento forestal y los “chaqueos” que producían numerosos incendios forestales se decidió emprender una campaña de divulgación y sensibilización de los municipios junto a la Prefectura.

De esta forma, este tipo de sesiones de intercambio de conocimiento consiguieron ir más allá del interaprendizaje llegando a ubicarse también en el campo de la acción (completando la integración I.A.C.). Así fue cómo se pudieron alcanzar nuevas formas de conducir el apoyo institucional mucho más factibles al considerar los diferentes puntos de vista que tenían los actores implicados y no solo las instituciones de apoyo. En este caso, la integración conceptual que propone la tesis para alcanzar un diálogo efectivo entre actores y percepciones partió desde la IC (actividad que principalmente introduce a los actores a comprender otros conocimientos que les son ajenos) hacia la A (acciones que están dirigidas a lograr los objetivos del proyecto).

También pudo darse por concluido el proceso de aprendizaje iniciado por el propio autor y los representantes de la Prefectura permitiendo la afinación de la metodología empleada, haciéndola mucho más ágil y aplicada que al principio. Prueba

de ello, fue que se elaborase un manual fruto de esta experiencia que fue empleado por la Prefectura para replicar el taller en otros municipios del Departamento de Santa Cruz.

Con todo, el proceso de fortalecimiento a las UFMs de Velasco continuó a través de la elaboración de los planes de acción específicos de cada UFM mediante la participación de los técnicos municipales, los de la Prefectura y los de la unidad de gestión del Proyecto (Foto 6.3).



FOTO 6.3. Técnicos elaborando el plan de acción de la UFM-San Ignacio

La herramienta empleada para ello fue el GP (Foto 6.4) que permitió afianzar aún más la integración I.A.C. De esta forma se aseguró que todos los consensos alcanzados entre los diferentes actores sociales fueran aplicados a los procesos mismos.



FOTO 6.4. Fragmentos del GP correspondiente al plan de acción de la UFM-San Ignacio

En municipios como San Miguel y San Rafael, donde las recientes elecciones habían traído cambios de gobierno, la realización de los GPs fue muy oportuna pues todavía no contaban con los planes operativos para la gestión 2005 de sus UFMs. Por el contrario, en San Ignacio que no había sufrido cambios de responsables municipales, el GP y los resultados del taller de fortalecimiento sirvió para reforzar su plan operativo y mejorar su seguimiento.

En algunos casos, los cambios de gobiernos también llevaron consigo un giro en los objetivos y prioridades que tenía los municipios en materia de desarrollo forestal. En el caso de San Miguel, con un nuevo gobierno de marcado carácter indigenista, el desarrollo forestal se convirtió en puta de lanza de su nueva campaña para combatir los elevados índices de pobreza extendidos por las zonas rurales. De esta forma, las gestiones pasadas de la UFM, que habían priorizado a propietarios privados y ciertos miembros de las ASLs, ahora se centraban en orientar a las comunidades para que presentasen solicitudes de apoyo a la UFM. Para ello, como primera actividad se planificó la consulta de los planes de ordenamiento prediales comunitarios para

identificar aquellas zonas que tenían potencial forestal y analizar junto a los interesados las posibilidades que habían para elaborar nuevos planes de manejo forestal. De esta forma, las actividades en San Miguel y San Rafael, donde existían menos manejos sociales, se centraron en promover nuevos actores forestales.

Por el contrario, en San Ignacio las actividades también se dirigieron a los grupos que ya tenían manejos forestales para analizar conjuntamente con ellos la posibilidad de recibir apoyo municipal para la realización de los censos forestales correspondientes a los POAFs–2005 y/o consolidar los PGMFs.

Mediante la realización de estas actividades, las UFMs prepararon el terreno para que los grupos estuvieran en condiciones de participar en las iniciativas de generación de valor agregado que se tenían previstas iniciar. De hecho, una vez que fueron fortalecidas, las UFMs jugaron un papel protagónico para el avance de las actividades empresariales que se pusieron en marcha al prestar apoyo técnico y logístico a los grupos sociales que participaban de ellas (tanto a los ya existentes como a los nuevos que se conformaron). Con ello, el proyecto dio cumplimiento a su objetivo de apoyar el trabajo de los grupos sociales mediante actividades que eran coherentes y posibles desde las competencias conferidas por ley a los Municipios. De esta forma, se recuperaban unas funciones de las UFMs que habían sido menos visibles para ciertos actores hasta que no se llevaron a cabo los talleres de fortalecimiento.

Sin embargo, su aplicación no estuvo libre de ciertos conflictos por la dificultad que entrañó la coordinación de los municipios sobre todo con ciertos actores que se dedicaban al acompañamiento de las comunidades (siguiente capítulo).

## **2.2. Apoyo al asociacionismo**

En la fase de formulación se apreció cómo, durante la realización de actividades conjuntas, la participación de ciertos dirigentes de las ASLs consagrados por las movilizaciones sociales del pasado limitaba la participación de otros socios y sobre todo de los comunarios. Es por ello que el logro de la participación efectiva de los beneficiarios en las actividades del proyecto pasaba por fortalecer antes su tejido asociativo de forma que prevaleciesen los intereses comunes y no el de particulares.

Para ello, en el diseño inicial del proyecto se había contemplado reforzar las asociaciones ya existentes de ASLs, así como crear otras nuevas, en especial de comunidades.

Respecto a las ASLs, los alcaldes y en especial el de San Ignacio (donde existía una mayor concentración de estos grupos) indicaron a la unidad de gestión del proyecto la conveniencia de no enfrentar directamente los importantes intereses que actuaban desde el seno de su asociación matriz. En consecuencia, la unidad de gestión del proyecto decidió apoyar la línea de trabajo que venía desarrollando la Prefectura junto a los dirigentes de este colectivo a través de la adecuación de sus estatutos y consecución de personería jurídica. De esta forma, se proveía del marco jurídico y legal para abordar futuras medidas reformistas por parte de los propios socios en el momento que pudieran quedar evidenciados los intereses reales de cada dirigente, y del colectivo en su conjunto. Situación esta que perseguía conseguirse a través de los resultados del proyecto.

El caso de las comunidades era distinto. A fin de participar de lleno en las actividades del proyecto, necesitaban antes ganar peso social para salir del estado de mayor marginación con respecto a las ASLs. Para ello y de forma complementaria al trabajo que se venía realizando desde el CIAT-DED, la coordinación del proyecto optó por apoyar la creación de un comité intercomunal (futura COINFO) que fuese realmente operativo y útil tanto para las comunidades como para los objetivos del proyecto. Ello supuso promover en el seno de este colectivo, formado por representantes legales de planes de manejo comunitarios y técnicos de las instituciones “acompañantes”, un proceso de construcción social realmente fructífero más allá de la consecución de propio financiamiento.

A fin de obtener una propuesta factible se organizó un taller utilizando una metodología de trabajo orientada nuevamente a la consecución de las mejores opciones por medio de un diálogo hacia la creación de una asociación de manejos comunitarios. Este diálogo debía incorporar, de un lado, el conocimiento sobre la realidad misma de las comunidades, su experiencia en el medio, sus prioridades desde el punto de vista social y, en especial, de su forma de tomar decisiones. De otro lado, se encontraba el conocimiento jurídico sobre los derechos, atribuciones y requerimientos legales de las

personas jurídicas (Ley de Participación Popular 1551/1993) y el conocimiento sobre los requerimientos técnicos de los manejos forestales (Ley Forestal 1700/1996).

La búsqueda metodológica de este diálogo efectivo entre dos sistemas de conocimiento y sus vectores sociales se hizo nuevamente mediante la integración I.A.C. (texto destacado en color azul en la Figura 6.1). Partiendo de lo que iba a ser una presentación magistral de la situación legal en la que se encontraban los planes de manejo y las ventajas de asociarse por parte de Minga-Sociedad Guapomó y posterior rueda de preguntas (C), se pasó a contar con un diseño metodológico basado en el trabajo de grupos focales (Foto 6.5) y análisis colaborativo de las opciones (I.A.C.).



FOTO 6.5. Representantes legales de manejos comunales discuten la problemática en su sector

En la formación de los grupos se contempló la separación de los comunarios por una parte (representantes de San Miguelito de Santa Rosa, San Antonio de Santa Rosa, Villa Nueva, Potrero San Pablo, San Antonio de los Tajibos, 15 de Agosto, San Miguelito de la Frontera) y de los técnicos por otro (representantes de UOB-SIV, UFMs de San Ignacio, San Rafael y San Miguel, Minga-Sociedad Guapomó, CIAT, DED, FCBC, AECID y consultores independientes). Con ello se pudieron desarrollar de forma



separada los dos sistemas de conocimiento implicados para luego realizar la puesta en común en la asamblea plenaria (Foto 6.6).



FOTO 6.6. Sesión plenaria en el taller de apoyo a la conformación de la COINFO.

El trabajo en grupo se organizó en los siguientes pasos:

- a) Una lluvia de ideas de los problemas que afrontan las comunidades en materia forestal.
- b) Apilar tarjetas similares y nombrar a cada grupo de tarjetas.
- c) Sustituir el nombre del problema por un objetivo (o expectativa).

Ej. Falta de organización ----->Lograr mayor organización

No hay financiamiento ----->Conseguir fuentes de financiamiento

- d) Calificar de poco (1) a mucho (5) cada objetivo/expectativa de las siguientes dos formas:
  - Según su urgencia para las comunidades.
  - Según la factibilidad de que el comité pueda lograrlos (cuanto creen los actores que, a través del comité, se podría ayudar a lograrlos).



En cuanto a la sesión plenaria, el anunciado diálogo se pudo conducir a través de la representación de las expectativas (o posibles funciones que podría cubrir un comité) en un eje axial que reproducía cuatro escenarios posibles según el carácter de urgencia y utilidad de las mismas (Tabla 6.4).

**Tabla 6.4. Análisis de los escenarios para el análisis axial urgencia/utilidad**

	<b>Ayudar Poco</b> (menos de 3)	<b>Ayudar mucho</b> (3 o más)
<b>Poco Urgente</b> (menos de 3)	Si gran parte de los objetivos caen en este escenario, no se justificaría un apoyo para la conformación del Comité. De hecho, aquellos que eventualmente resultasen en este escenario deberían considerarse si se justificaría o no que formasen parte de las funciones del Comité.	Si resulta este escenario, tal vez primero habría que considerar lograr otros objetivos de primera importancia antes de pasar a la conformación del comité como consolidar los planes de manejo o fortalecer la organización al interior de las comunidades.
<b>Muy Urgente</b> (3 o más)	Si muchos de los objetivos entran en esta columna significaría que no habría muchas expectativas por parte de las comunidades en consolidar el comité. Habría que iniciar otra estrategia con otro tipo de diálogo. Tal vez no se debería de hablar del Comité, tal vez la solución sería el de fortalecer más el rol de las comunidades en los municipios, o trabajar directamente con comunidades modelos.	Si resulta gran cantidad de objetivos en este escenario, concluiríamos que apoyar al Comité ayudaría mucho y sería muy importante para las comunidades y el proyecto; se definiría la pertinencia de apoyarles desde AECID.

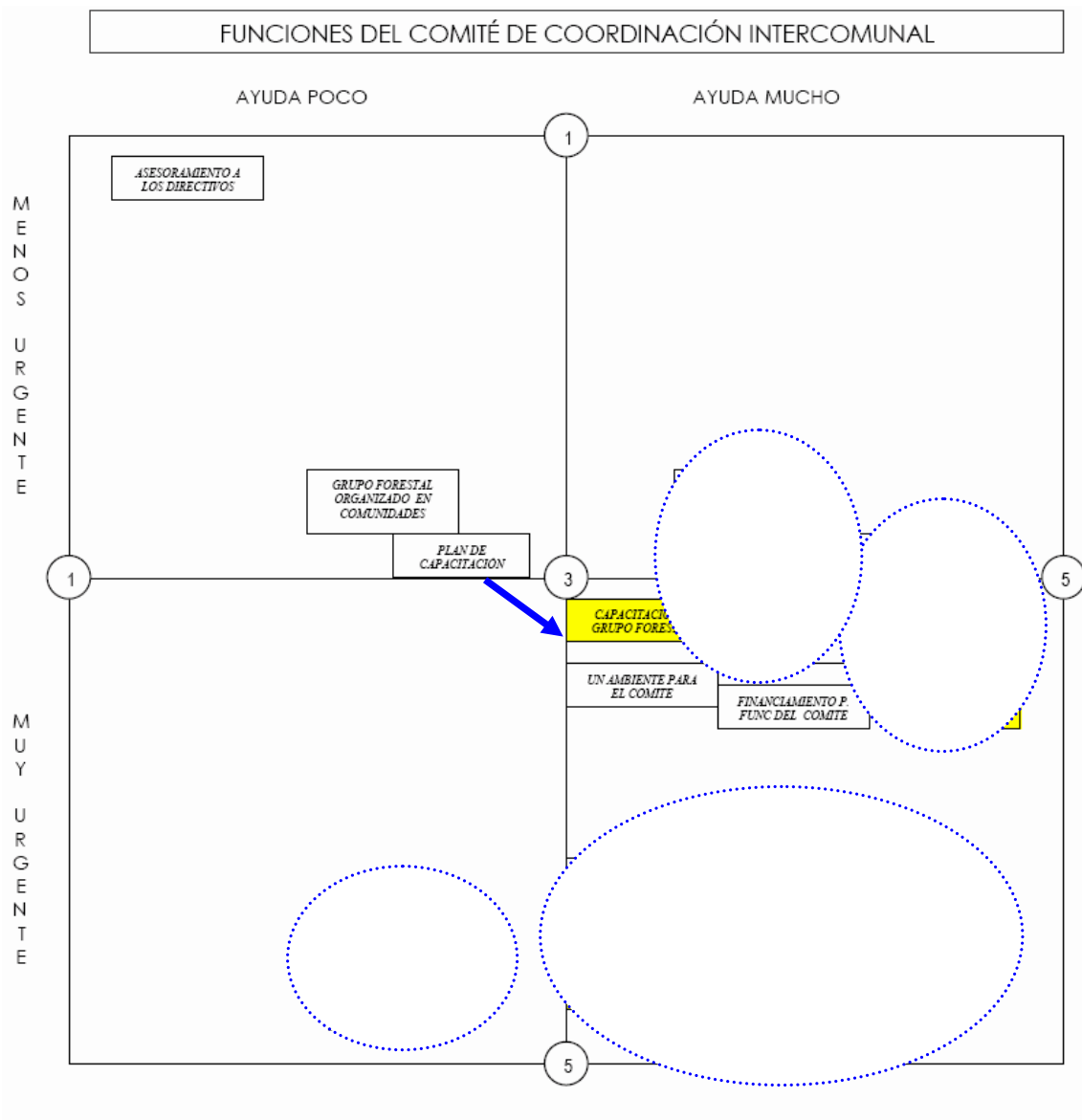
Fuente: elaboración propia

Como resultado (Foto 6.7), una buena parte de las funciones quedaron enmarcadas en el escenario donde la acción resultaba pertinente.



FOTO 6.7. Facilitación del análisis de la pertinencia real de la creación de COINFO

A parte de justificar con ello la pertinencia de apoyar institucionalmente la creación del comité, dotaba de un primer contenido de cuáles debían ser sus funciones consensuadas (Figura 6.5) para responder realmente a las necesidades de las comunidades. Más concretamente, se agruparon las tarjetas similares y discutieron las diferencias que habían entre las provenientes de los comunarios y de los técnicos (tarjetas amarillas del grupo formado por los técnicos) a fin de lograr nuevos consensos.



**Figura 6.5.** Funciones a cubrir por COININFO según el carácter de urgencia urgencia/utilidad. Fuente: taller 6, 2004

La familia de tarjetas que recibieron una mayor consideración, por ser donde actualmente se encontraban topando los manejos comunitarios, era la correspondiente a la renovación de los instrumentos legales para dar continuación a la zafra. Las comunidades presentes en el taller tenían en común que habían dado inicio a sus manejos mediante el apoyo económico de la FCBC. Al no cumplirse las expectativas de alcanzar la autofinanciación, se esperaba que la creación del Comité ayudase a encontrar una nueva subvención a través de la AECID u otro organismo de cooperación. Ésta no sólo era una prioridad de las comunidades, sino también de sus consultores forestales que incluso continuaban trabajando sin honorarios a espera de un

refinanciamiento. Este es un aspecto clave para luego entender las condiciones en las que sucedió la puesta en marcha de las operaciones comunitarias de generación de valor agregado del proyecto (siguiente capítulo).

La principal causa del estancamiento de esta iniciativa se debía a la forma en la que se había realizado la comercialización. Por ello, las tarjetas también plantearon la necesidad de que el Comité velase por el cumplimiento de los acuerdos de compra-venta que se habían establecido con los empresarios (intermediarios) y que habían enfrentado desde una débil posición negociadora sin alcanzar los beneficios esperados. Acto seguido es cuando recién entraba en consideración la familia de tarjetas que mejor enlazaba con la idea del proyecto. En ella se razonaba la necesidad de encontrar, a través del Comité, mejores condiciones para una producción forestal con un mayor valor agregado. Finalmente, aparecían otras tarjetas relativas a la mejora de las capacidades de los grupos forestales comunales y al propio funcionamiento del Comité, entre otras que resultaron tener menor relevancia por encontrarse en otros escenarios.

No obstante y si bien quedó garantizada la factibilidad de la acción tomada desde el punto de vista de dos imprescindibles perspectivas y sistemas de conocimiento que se relacionaban con los procesos de fortalecimiento institucional y organizacional, faltaban otros objetivos que la unidad de gestión del proyecto consideraba igualmente importantes. Este era el caso la sostenibilidad económica de COINFO más allá de las subvenciones o la incorporación de medidas para lograr mayor equidad de género entre otras. Como consecuencia, el diseño de las acciones que iban a suponer una mayor complejidad, como era el emprendimiento empresarial de los beneficiarios, precisaba incorporar a través de la investigación social otros conocimientos y perspectivas sociales y científicos más allá del que proveían la experiencia de los pequeños productores o el de las ciencias forestales.

De igual manera, y aunque quedaron evidenciados los principales intereses comunes que compartían los manejos forestales comunitarios, había la sospecha de parte de los responsables de las UFMs y del técnico forestal del proyecto que no sucedía lo mismo con los de una parte de los consultores. De hecho, más adelante se constató que entonces habían quedado ocultos ciertos intereses económicos que intentarían aprovechar la injerencia de COINFO para prevalecer sobre el proyecto (siguiente

capítulo). Esta situación ameritaba una mayor profundización de las perspectivas que tenían los actores y de los intereses que no se mostraban en público. Esto resultaba fundamental para la facilitación de procesos como el de generación de valor agregado que iban a significar un mayor impacto en las ganancias o pérdidas de los actores.

### **3. Insumos para la estrategia de facilitación**

Llegados a este punto, tanto el fortalecimiento a las UFMs como el de las comunidades demostró cómo es posible llegar a la concertación de acciones concretas fruto de la interacción entre varios conocimientos, perspectivas e intereses que tienen formas determinadas, y muchas veces limitadas de transmitirse a otros (como es el caso del que dominan los productores y los técnicos de las instituciones). Sin embargo, no será esta la única forma en la que se consiga articular el pretendido diálogo anunciado por la tesis, ni la escala técnica a la que se podrá conducir. Con el fin de abordar con mayor claridad procesos que conllevan de una mayor complejidad social se podrá profundizar aún más en los elementos que se requieren conocer para llevar a cabo estrategias de facilitación más amplias.

Esto enlazaba perfectamente con las conclusiones que se habían desprendido del capítulo anterior donde, según la técnica Avance y Previsión, para que los resultados pudieran ir siendo progresivamente más anticipados e impactantes la labor de facilitación debía apoyarse en ciertos insumos necesarios que debía proveer la investigación-acción social. De un lado, conseguir que los beneficiarios avanzaran y participasen lo más posible en la cadena de valor agregado de la madera, requería del conocimiento de cómo iban siendo afectados sus intereses, y el de los otros actores que podrían variar este propósito, por los procesos centrales del proyecto. De otro lado, logrando un conocimiento más amplio de los procesos mismos se podía conseguir una mayor comprensión y certidumbre entre los actores a la hora de abordar la planificación de aquellas acciones que resultaban más complejas. De este modo se conseguía gestionar el carácter exploratorio del proyecto.

Por lo tanto, a fin de complementar el marco institucional (a través de la operatividad de las UFMs) y organizativo (equiparando mejor a las comunidades con

las ASLs) se procedió a profundizar en el entorno social para enfrentar con mayores posibilidades de éxito la facilitación del complejo proceso de generación de valor agregado en la producción forestal.

### **3.1. Los actores y sus intereses en la cadena de valor de la madera**

Antes de acometer el diseño del proceso empresarial era necesario alcanzar un conocimiento suficiente de los intereses que se encontraban en torno a la madera de los bosques vecinales y comunales. Ello permitiría investigar la forma en que los actores interactuaban entre sí y se organizaban en torno a la producción y generación de valor de esta madera. Aunque lo más adecuado para ello era contar con una caracterización detallada de los actores según la forma en que se verían afectados sus intereses por la acción empresarial misma, la experiencia alcanzada hasta el momento no permitía arrojar luz suficiente para hacerlo plenamente (por ello se abordará en el próximo capítulo). Del mismo modo, en dicha aproximación al articulado social del proyecto desde los intereses involucrados se podrían haber considerado otros procesos relacionados con el proyecto, tales como la formación de recursos humanos o el desarrollo humano al interno de los grupos sociales. Sin embargo, debido a la complejidad que conlleva este tipo de análisis, el autor decidió centrarse en el enfoque de cadena de valor agregado de la madera con especial hincapié en la política económica de los actores. Otra medida adoptada para abordar la polémica que encierra en DFC la discusión de estos temas tuvo que ver con la reducción del número de participantes a través del trabajo con actores claves.

#### **3.1.1. Las funciones como transición a los intereses**

Como elemento de transición en la caracterización de los actores según sus intereses, se utilizó las funciones reales que un individuo o grupo va asumiendo una vez que las actividades se ponen en marcha. De esta forma, el autor con la ayuda del técnico forestal del proyecto y los técnicos de las UFMs (4/3/2005) procedió a actualizar el listado de actores elaborado en función de las competencias que cabía esperar según su denominación nominal (fase de formulación). Ello fue posible gracias a la experiencia alcanzada después de las primeras actividades del proyecto (crear la unidad de gestión y fortalecer institucional y organizativamente a los actores).

Prueba de la evolución que se alcanzó con ello es la Tabla 6.5 que recoge, de forma contrastada y según dos momentos diferentes del proyecto (formulación y tras los primeros talleres de fortalecimiento), las denominaciones habituales que reciben los diferentes actores considerados de mayor relevancia para el proyecto junto a las funciones que iban asumiendo.

**Tabla 6.5. Confrontación de los roles de los actores según dos momentos del proyecto**

EN LA FORMULACIÓN		TRAS LA EJECUCIÓN DE LAS PRIMERAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	
Actor	Función	Actor	Función
Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación	Organismo rector del Régimen Forestal (RFN)	Gobierno Nacional	Representa intereses “collas” Defiende la aglutinación de las regiones
UOB-SIV	Organismo regulador del RFN	Superintendencia Forestal	Organismo regulador del RFN Beneficiario institucional
Prefectura, Unidad de Bosques	Organismo coadyuvante del RFN Contraparte del proyecto a nivel nacional Beneficiario Institucional	Prefectura, DIMARENA	Organismo coadyuvante del RFN Contraparte del proyecto a nivel nacional Representa intereses “cambas” Dirigente político que reivindica la autonomía
Municipios, UFMs	Organismo coadyuvante del RFN Contraparte del proyecto a nivel local Beneficiario Institucional	Gobierno Municipal	Representante del pueblo Miembro de una corriente política Recaudador de patentes forestales Promotor de acciones de desarrollo forestal Contraparte del Proyecto Beneficiario del Proyecto
Mancomunidad	Coordinador actividades para Chiquitania	Técnico de la UFM	Fiscalizador del manejo forestal, Técnico de apoyo y logista en los inventarios y censos Organizador de la contraparte del Proyecto
CIP Velasco	Coordinador actividades para Velasco	CIP Velasco	Coordinador actividades del proyecto en provincia Velasco
Plan Misiones	Colaborador del proyecto Referente del trabajo de la Cooperación Española en Chiquitania	Técnico de Bolhispania/AECID	Contraparte del Proyecto Financiado Cooperante Técnico de la planta transformadora de maderera
Comunidad	Beneficiaria	Comunario-Plan de manejo	Dueño del bosque Actor del RFN Trabajador forestal para ASLs o Privado Trabajador de su plan de manejo Beneficiario del Proyecto
		Comunario-sin plan de manejo	Dueño del bosque Trabajador forestal para ASLs o Privado Beneficiario del proyecto
		COINFO	Representante de intereses de comunidades Representante de intereses de consultores
ASLs	Beneficiario	ASLs	Beneficiarias del Proyecto Expectantes Ya trabajan bien con un empresario
		Socio de ASL	Actor del RFN Socio capitalista Socio que trabaja Socio OPA



Asociación Nacional de ASLs	Colaborador	Comités impulsores de las asociaciones de ASLs	Dirigentes sindicales Impulsores del proyecto Protagonistas y fiscalizadores actividades del proyecto
		Carpinteros de la zona	Compradores madera Beneficiarios
		Consultor	Profesional Forestal Intermediario Consultor fondos de cooperación
Empresarios	Competidores Financiadores Intermediarios	Prestador de servicio	Transportista Socio estratégico Intermediario
		Intermediario primer piso	Empresario Aserradero "amigo" (actúa como socio estratégico) Rescatista Negociador de documentación forestal Patrón Socio capitalista Consultor
		Mercado nacional	Barracas, comprador de tablas Carpinterías Vendedor
Empresas comercializadoras Españolas	Compradores	Canal de distribución y comercialización de pie tablar	Compradores de tablas Concentradores de la demanda
		Industria Transformadora extranjera	Comprador de tablas (contrato) Comercializador de productos forestales
		El resto de la población	Ganaderos Periodistas Colonos
		La sociedad "occidental"	Consumidores finales de la madera Ecologistas Solidarios
		Otras instituciones de apoyo al desarrollo	Organismos financiadores del RFN Consultor
FCBC	Colaborador (complementariedad)	DED-CIAT-Guapomó	Cooperación bilateral Institución nacional Los consejeros de la COINFO
		Consultor	Profesional forestal que habilita los manejos comercializador, Intermediario Técnico de una institución
Universidad Gabriel René Moreno, UAGRM	Organismo investigador Formador de capacidades técnicas Colaborador	Universidades	I+D Formadores de recursos humanos
		Autor de la tesis	Consultor Doctorando
Instituto Boliviano de Investigaciones Forestales	Organismo investigador		

Fuente: elaboración propia

Se aprecia cómo, algunos de los actores inicialmente identificados en función del nombre, en la práctica, no estaban participando de los procesos como inicialmente se esperaba. En este sentido, destacó la ausencia institucional del que había sido considerado en un principio como la contraparte nacional del proyecto por ser el organismo rector del Régimen Forestal, el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Planificación. En la práctica se comprobó que sus capacidades reales eran muy reducidas debido a que los recursos del organismo financiero del Régimen, FONABOSQUE, no estaban siendo utilizados. Esta situación limitó su participación como contraparte y en su ausencia fue la Prefectura la que asumió esta función. Otros actores que habían sido considerados también por su función investigadora, como el Instituto Boliviano de Investigaciones Forestales, o por su labor de promoción del desarrollo en los municipios, como la Mancomunidad de Pueblos Chiquitanos, no llegaron nunca a participar de las actividades del proyecto.

Incluso, entre los miembros de un mismo grupo identificado, se constató que no todos asumían las mismas funciones ante los procesos y por ello terminaron siendo considerados como actores diferentes. El caso más evidente ocurrió con los distintos cometidos que finalmente desempeñaron los socios de las ASLs. De hecho, solo una parte de ellos resultaron ser potenciales beneficiarios del proyecto al dedicarse por entero a la labor social para la cual habían sido creadas las ASLs por Ley. Otros tantos, que simplemente buscaban una remuneración mediante la venta informal de sus derechos como socios a terceros, participaban en los talleres sin ninguna expectativa de participar en la producción forestal (socios “opas”). Finalmente, se encontraba la función del socio capitalista que simplemente buscaba del proyecto mejores condiciones para sus negocios sin importarle el bien común.

Con estos ejemplos, se demuestra que las funciones inicialmente consideradas según las competencias que cabría de esperar de la denominación formal de un actor pueden cambiar una vez que las acciones van desarrollándose.

De hecho, una vez que se fue indagando más en las funciones, se pudo llegar hasta predecir qué posición podía tomar un determinado actor frente a una actividad en función del provecho o utilidad que le suponía. En efecto, los intereses se encuentran

muy ligados con las funciones que asumen los actores y por ello fue el siguiente elemento empleado en la caracterización de los actores.

### **3.1.2. Principales categorías de pérdidas y ganancias**

A continuación se procedió a realizar, mediante la técnica *Ámbito Social* (5/3/2005), un análisis colaborativo con informantes claves (jefe de la UFM de San Ignacio, jefe de la Unidad de Bosques, ex presidente de la ASL AFOMSAN y socio de la empresa forestal *la Misión*) de los intereses que interactuaban en torno al aprovechamiento y comercialización de la madera que proviene de los bosques comunales y vecinales.

Como primer resultado se obtuvieron los principales constructos sociales (variables o características bipolares construidos por los participantes mismos) que determinaban, desde la óptica de los participantes en el análisis, aquellos intereses que más incidían en la forma de relacionarse de los actores. Los constructos sociales se obtenían participativamente realizando comparaciones reiterativas entre las similitudes y diferencias que tenían entre sí los actores considerados para el análisis. Seguidamente son presentadas las categorías con algunos de los aportes más significativos que surgieron en relación a cómo se esperaba que fuesen afectados por la acción principal del proyecto:

#### **A) Comercialización y revalorización de la madera**

Los actores se ven afectados de distinta forma según varían las características de la oferta de madera de los pequeños productores que, como efecto del proyecto, puede verse disminuida en sus formas más habituales de menor valor agregado en pro de una mayor revalorización. El precio con el que ingresan habitualmente las “troncas” a los canales de intermediación podía verse aumentado si se daba una alta participación de los pequeños productores en las actividades empresariales del proyecto.

La discusión de la cual surgieron las características bipolares que originaron esta categoría partió del propio precio de la tronca. Por un lado, los participantes coincidieron

en que el éxito de las acciones del proyecto tendría como primera consecuencia un significativo aumento en el precio con el que los grupos sociales comercializarían su madera, afectando negativamente a los actores que sacaban utilidades de la compra-venta de materia prima. Por lo tanto, era evidente que como primer atributo de diferenciación de actores se aplicase el de aquellos que eran partidarios de que se negociara la madera a un bajo precio a través de los canales de intermediación locales (*Si a la intermediación*) frente a los que querían interponerse a ellos para se negociase directamente con las empresas a un mayor precio (*No a la intermediación*). Era obvio, que de una parte resultarían los propios intermediarios como los mayores representantes de este atributo, frente las ASLs y las comunidades partidarios de comercializar su madera con la menor distorsión posible.

### **B) “Platista” vs. “solidario”**

La generación de valor agregado que buscaba el proyecto tenía que poder compatibilizarse con los intereses económicos personales que muchas veces se veían antepuestos a los del grupo social impidiendo el desarrollo del mismo. Dependiendo de cómo sucediera esto en los diferentes grupos, los actores se verían beneficiados más o menos del proyecto.

Prueba de ello es que surgieran los atributos de *"platista"* para los actores que buscan mayores ganancias sobreponiendo su interés personal al de otros, frente al *"solidario"* que busca el bien general del grupo como medio para mejorar el suyo propio. Esta era la principal característica que según los participantes diferenciaban a los comunarios, con una mentalidad mucho más afianzada de grupo, frente a los socios de las ASLs que provenían de las zonas urbanas.

### **C) “Piratas” vs. “formales”**

Fundamentalmente son intereses relacionados con la fiscalización de la extracción de madera de las áreas forestales para ordenar su uso, asegurar su sostenibilidad y contribuir a las arcas del Estado. Incentivar el trabajo dentro de la formalidad (el ámbito

que debía situarse el proyecto) podía causar pérdidas a ciertos agentes que operan los manejos.

Los dos polos que enmarcaban a esta particularidad que tenían los actores que se dedicaban a la madera pasaban por los que trabajaban desde la formalidad (*formales*) frente a los que lo hacían desde la ilegalidad, que eran llamados localmente como “*piratas*”. Las instituciones del Régimen Forestal resultaban ser las más formales frente a una parte importante de los actores forestales que seguía reproduciendo ciertas estrategias del pasado que no respetaban la completa legalidad en los aprovechamientos.

#### **D) Alternativa de uso del bosque**

Esta categoría tiene que ver con la conveniencia para un actor de que se haga un uso racional que permita la preservación del recurso bosque, frente a una explotación intensiva que lleve a agotarlo pero que provea de una mayor cantidad de beneficio en el menor tiempo posible. La explotación intensiva del bosque en la Chiquitania generalmente estaba relacionada con un cambio de uso del suelo, desde el forestal hacia el ganadero. El proyecto, en su búsqueda de sostenibilidad, debería de asegurar la sostenibilidad económica y ambiental del recurso forestal que chocaría con el interés de ver aumentada la frontera agropecuaria.

Los constructos bipolares a partir de los cuales se generó esta categoría hacían referencia a la impaciencia que tenían algunos actores por encontrar una ganancia rápida sin importarles el futuro del bosque (“*forestales al estilo ganadero*”) frente a los que buscaban beneficios más sostenidos que asegurasen la preservación de la masa forestal en el tiempo (“*forestales de verdad*”). En este caso, la solidaridad internacional fue calificada como la más partidaria de que se haga la conservación de los bosques bolivianos porque, según los participantes, como ya habían abusado de los suyos ahora no querían perder también los beneficios ambientales que les proporcionaban los de los países en desarrollo.

### **E) La desigualdad socioeconómica**

Los participantes coincidían en que no todos los actores se veían favorecidos si iba disminuyendo la necesidad de cierto sector de la población, como era el objetivo del proyecto. Mejorar el nivel de vida de los pequeños productores podía ver afectadas muchas relaciones actuales que venían articulándose desde el pasado y que suponía superar el actual “sistema de anticipos” que vinculaba al productor forestal de pequeña escala con un empresario o patrono. Según el análisis, la lucha contra la pobreza tiene implicaciones distintas para ciertos actores que comparten relaciones económicas. Resultaba evidente que las ganancias netas más altas para este interés concernirían a las comunidades rurales.

Por lo tanto, había actores que eran más partidarios de conservar las relaciones productivas que existían en torno a la relación patrón-peón (“*conservar patrones*”) frente a otros que eran más partidarios de cambiar este status quo (“*progresistas*”).

### **F) Manejo de la información**

La difusión, el control o la manipulación de la información son acciones que buscan objetivos que benefician a los actores que las promueven. El mayor o menor acceso a información relacionada con los derechos e instrumentos de manejo forestal, o sobre mercados, posiciona a unos actores frente a otros en sus relaciones productivas. De hecho, las brechas que se dan entre el conocimiento de la oferta de materia prima y demanda del consumidor es la que aprovecha el intermediario para operar.

Según los asistentes al taller, la característica “*manipulador*” diferencia a estos actores que ejercen su control de la información para su provecho de los que quieren que se imponga la transparencia y la accesibilidad del conocimiento “*transparente*”. El atributo de manipulador se asoció con aquellos profesionales forestales que deshonestamente llegaron alguna vez a engañar a las comunidades que estaban iniciando su andadura con los manejos forestales.

### **G) Intervenir en los asuntos públicos**

Recibir reconocimiento por lograr un beneficio común o evitar un perjuicio resulta provechoso para varios de los actores que participaban en el proyecto, incluido el autor del documento. Las acciones del proyecto pueden incidir en el protagonismo que necesitan ciertos actores para obtener un determinado provecho por su legitimidad.

Los actores que buscaban siempre el lucimiento social se pasaron a denominar los que “*siempre sobresalen*”. En este extremo se situaban los actores que desempeñaban funciones políticas o que buscaban promocionar al interno de las instituciones. Frente a ellos se encontraban aquellos que eran más reservados o discretos en sus intervenciones porque (“*más callados*”) como sucedía con los actores que trabajaban en las operaciones forestales y permanecía la mayor parte del tiempo residiendo en el monte.

### **H) Cumplimiento de las atribuciones de las instituciones**

El Régimen Forestal deja una función principal a los municipios y prefecturas para orientar el desempeño del sector forestal en sus jurisdicciones. El proyecto, en su fortalecimiento institucional, se aúna a otros esfuerzos para consolidar estas funciones de cara a la sostenibilidad del sector. Además de estas instituciones existen otros actores que acompañan el desempeño forestal de los productores reconocidos por ley y que tienen sus propios objetivos, recursos y legitimidades. Los participantes advertían que no todos les convenían que los municipios y la Prefectura asumieran totalmente el papel protagonista que la ley les otorga.

Por este motivo, los participantes hicieron uso de las atribuciones que tenían los municipios y, en especial, del funcionamiento de sus UFMs como referencia para definir las características de este rango de intereses. De esta forma se encontraban actores que eran más partidarios de que aumentase la labor de apoyo y fiscalización de las UFMs, como sucedía con la mayoría de las instituciones públicas o con los productores que de esta forma veía cómo les revertía parte de sus contribuciones al Estado (“*UFM fortalecida*”). En el otro polo se localizaban aquellos actores que veían un aumento de

actividad de las UFMs como una competencia o intromisión en sus trabajos tal y como ocurría con ciertos consultores y profesionales forestales ("*UFM moribunda*").

### **I) Mentalidad empresarial vs. tradicional**

Cambiar las formas en las que se venía trabajando desde los proyecto de cooperación en el pasado podía suponer un esfuerzo añadido. Avanzar desde una mentalidad propia de la Chiquitania hacia una mentalidad más empresarial llegaba a convertirse en un desafío sociocultucultural.

Según los informantes, era importante considerar la mentalidad del "chiquitano" en la caracterización de los actores ya que eran dados a una escasa propensión al ahorro que no querían "*complicarse la vida*". Este comportamiento había sido alentado a causa de una tradición de proyectos "paternalistas" por parte de las cooperaciones, en especial los que dieron origen a muchas ASLs en el pasado. En este caso, la atribución hacía referencia a los actores que respondían a la "*idiosincrasia chiquitina*" y que, por lo tanto, esperaban que las cooperaciones les proporcionasen subvenciones sin más. En el otro lado, se encontraban aquellos actores que actuaban en función de los principios empresariales, como lo hacían las empresas madereras de los canales de distribución, para dar con una visión de desarrollo mucho amplia, como sucedía con las nuevas tendencias que se estaban imponiendo en las cooperaciones.

#### **3.1.3. Análisis de los actores y sus intereses**

Una vez que se hubieron comparado y valorado los anteriores constructos o atributos bipolares, se relacionaron con los actores que fueron considerados de mayor relevancia para el proyecto mediante la técnica *Ámbito Social*. Considerando que los informantes claves que realizaron de forma consensuada las calificaciones habían asumido alguna vez otras funciones dentro del desempeño forestal y mantenían estrechas vinculaciones con los actores considerados para el análisis, se puede afirmar que se encontraban todos representados. No obstante, el análisis se podía haber mejorado con la participación directa de comunarios y empresas extranjeras.

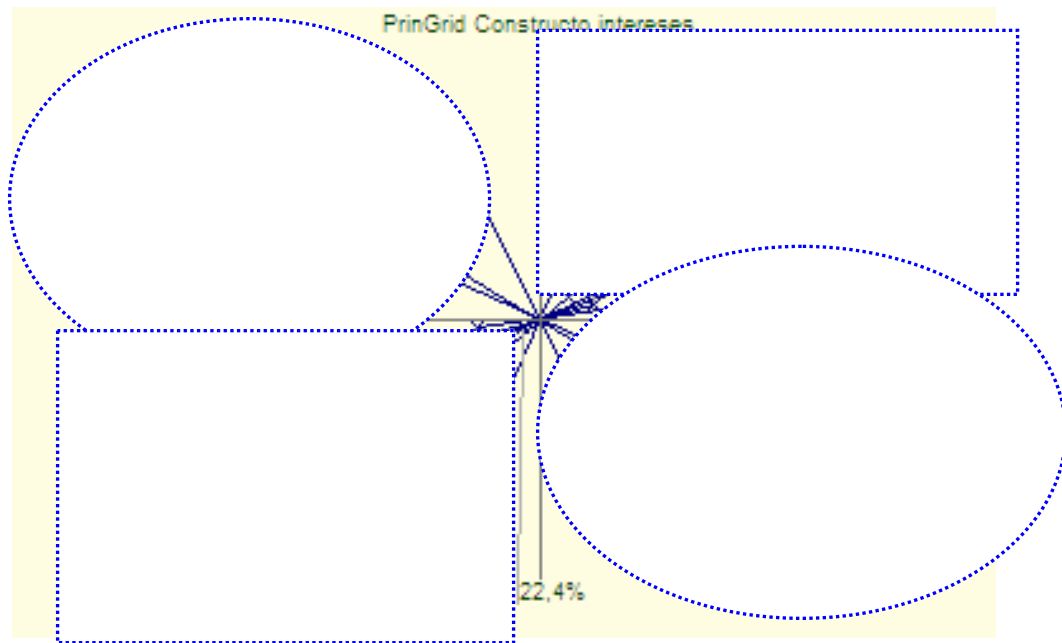




Figura 6.6. Resultados del Análisis de Conglomerados de actores/intereses. Fuente: taller 5/3/2005

En la Figura 6.6 se presentan los actores que tuvieron los puntajes más similares, situándolos uno a la par del otro en un cuadro. Lo mismo ocurre con sus atributos, mientras que las concordancias negativas se convierten en relaciones positivas. Sobre este cuadro se realiza un Análisis de Conglomerados, resultando dos diagramas que muestran por un lado cómo hay actores que tienen bastante similitud con otros en función del espectro de intereses. Este es el caso de los técnicos forestales, los consultores de las organizaciones de apoyo y los grandes empresarios intermediarios. Y el otro diagrama muestra que existen afinidades muy evidentes entre ciertos intereses tales como el “ganadero” y el que “continúe la actividad informal dentro del sector maderero”.

Con la intención de evidenciar las asociaciones que existían entre los actores y los intereses se combinaron los diferentes porcentajes de similitud obtenidos con la técnica Ámbito Social según muestra la Figura 6.7.



**Figura 6.7.** Resultado del Análisis de Componentes de actores/intereses. Fuente: taller 5/3/2005

El gráfico resultante representa un Análisis de Componentes Principales que muestra la ubicación de cada actor con relación a otros actores (puntos). También muestra la ubicación de los actores con relación a la cantidad de líneas rectas que representan sus atributos (entre más larga sea la línea, mayor será la variación de los puntajes de las características). Las distancias más cortas reflejan una relación más estrecha entre los actores (puntos), entre las características (líneas), y entre los actores y sus características. En la gráfica se aprecian que las características aparecen agrupadas entre los dos ejes que representan las componentes principales, mostrando cifras porcentuales que señalan hasta qué punto cada componente explica todas las relaciones.

De esta manera, fue como se evidenció que se creaban familias de actores e intereses, lo cual debía indicar que existían elementos que los relacionaban. En este sentido, una de las revelaciones más significativas fue que los miembros que realmente trabajaban dentro de sus asociaciones y los grupos forestales conformados al interno de las comunidades se aproximaban bastante en el hecho de que buscaban que subiera el precio de la materia prima que vendían, necesitaban asesoramiento técnico por parte del municipio (que también se encuentra muy próximo) y que mejorase su economía

doméstica. Por el contrario, en la búsqueda de estos propósitos se perjudicaba al intermediario y los miembros de los grupos sociales que no aportaban al bien común.

Sorprendió que la solidaridad internacional, más próxima a los municipios y los beneficiarios, se encontrase más lejos de los consultores que con frecuencia contrata. De hecho, estaban más cerca de los intermediarios que sobreponían su interés personal al de los grupos sociales.

La discusión en grupo de los resultados se centró en la forma en la cual se organizaba el aprovechamiento de la maderera (Anexo 10 La importancia de la economía política de los actores), continuando en la progresión del conocimiento que tenía el autor sobre las relaciones de producción iniciada durante la etapa anterior de formulación. En este sentido destacó el hecho de que los grupos que avanzaban por si mismos eran en realidad una porción muy reducida de la familia formada por los socios con vocación de las ASLs y las comunidades. Los miembros de estos grupos eran los que realmente se encontraban activos y dedicados por entero a la actividad forestal. Por ello, estaban en condiciones de abordar parcialmente el aprovechamiento de sus bosques. Sin embargo, en el mejor de los casos llegaban a financiar sus operaciones comprometiendo el aprovechamiento de unas o varias de sus especies principales.

Se constató con mayor claridad cómo los grandes madereros (antiguos patrones) habían desarrollado nuevas estrategias para acceder a un recurso forestal que, la nueva ley forestal, había cedido a lo que antes eran sus trabajadores forestales. Aprovechando la falta de accesos al financiamiento, se impuso el “sistema basado en anticipos” mediante acuerdos personales o, incluso, la compra directa del área y/o derecho forestal a los grupos sociales que las cooperaciones habían ayudado a realizar sus planes de manejo. En todo caso, el empresario maderero tradicional vio subvencionado su acceso al bosque. Incluso, en algunos casos, antiguos técnicos contratados por las instituciones habían aprovechado su posición ventajosa para asociarse con empresarios madereros o convertirse en uno de ellos. Así se entiende que tras el análisis de componentes principales aparecieran formando parte de una misma familia los consultores y profesionales forestales junto a los intermediarios.

Otro aspecto fundamental que surgió de analizar la vinculación que había entre esta familia con los pequeños productores que el hecho de que, al encontrarse estos últimos en un grado de capitalización colectiva muy bajo, el aprovechamiento pasaba por la contratación de los servicios a un tercero. Con frecuencia, el contratista era un gran productor (concesión privada) o un aserradero que prestaba el servicio una vez finalizado el trabajo en su manejo y bajo acuerdos muy ventajosos para ellos que podían llegar a considerarse también como formas de intermediación.

Finalmente sorprendía que, estando en una zona productora, era muy complicado para los carpinteros locales, y con ellos la población, acceder a la madera que se aprovechaba en sus municipios. Esta situación confirmaba que la práctica totalidad de esta madera se comercializaba a través de los canales de intermediación. El hecho habitual de que la madera estuviese comprometida por un intermediario menoscababa los intereses de la familia de actores conformada por empresas extranjeras que querían obtener ventajas de ir a hacer negocios directamente en las zonas productoras, por organismos de cooperación que veían en el margen de valor que se quedaban en estas operaciones una oportunidad para el desarrollo sostenible y por la SF que sabía que los canales de intermediación operaban con bastantes índices de ilegalidad.

La discusión y ampliación del análisis a otros actores se condujo a través de la realización de diagramas de redes que permitieron comprender el funcionamiento del entramado social existente en torno a la generación de valor de la madera producida por los productores de pequeña escala. La Figura 6.8 integra los resultados una vez organizados en gabinete por el autor con ayuda del técnico forestal del proyecto.

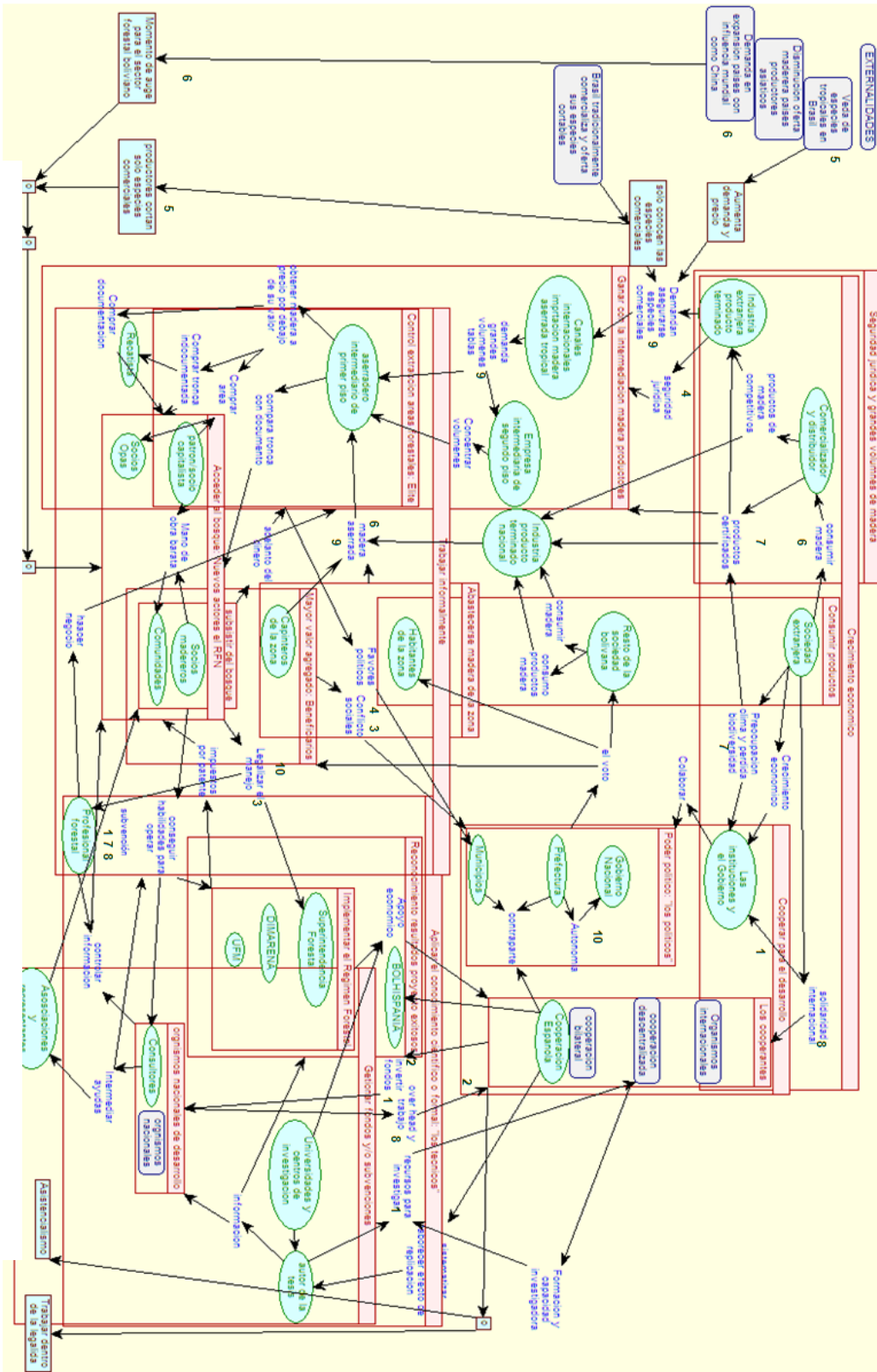


Figura 6.8. Relaciones sociales en base a los intereses que hay en los bosques comunales. Fuente: elaboración propia

Dentro de este entramado social, se identificaron distintas repercusiones que tenían las acciones que tomaban unos actores sobre los otros y que articulaban la interacción social en torno a los bosques vecinales y comunales de la Provincia (referidas a través de los números insertos en la Figura 6.8):

(1) Que en la articulación de la cooperación para el desarrollo, los gobiernos y sus instituciones acuerden cuáles van a ser las áreas y sectores prioritarios para trabajar conjuntamente repercutía directamente en la disponibilidad que tenían los usuarios más pobres del bosque para conseguir subvenciones, así como trabajo para los profesionales incluido el autor de la tesis.

(2) A su vez, que los consultores presentasen proyectos a través de las comunidades y grupos de vecinos de las zonas rurales hacía que las cooperaciones invirtieran en una zona de actuación en vez de en otra, y la por ello podía llegar a considerarla como prioritaria.

(3) Que el Gobierno virase hacia la descentralización de sus procesos respondiendo a las reivindicaciones sociales, mediante la promulgación de una nueva ley forestal, hacía que las comunidades y vecinos de áreas boscosas se pudieran incorporar como nuevos actores forestales que hasta entonces habían estado excluidos (introduciendo cambios en la economía política de los actores).

(4) Que existiesen bloqueos, paros cívicos y otras medidas de presión de la población hacia el Gobierno reforzaba el hecho de que la industria extranjera decidiese utilizar los canales de intermediación para conseguir materia prima. La falta de seguridad jurídica y el riesgo de incumplimiento en los plazos evitaban que utilizaran un canal más directo.

(5) Que Brasil abriese la veda y comercializase una cierta especie, afectaba a que los productores bolivianos encontraran salida a sus especies que antes no aprovechaban, y variase el precio de la misma.

(6) Que las sociedades extranjeras aumentasen su consumo de madera, fortalecido por la recuperación de Argentina o la expansión de países con influencia mundial como China, repercutía en el actual auge que vivía sector forestal boliviano en general.

(7) Que las sociedades extranjeras mostrasen preocupación por temas ecológicos (de manera creciente debido a los efectos del cambio climático) provocaba que se creasen más mecanismos de refuerzo a los productores bolivianos para alcanzar la sostenibilidad del aprovechamiento de sus recursos forestales, mediante la aplicación de procedimientos como son los planes de manejo o la certificación forestal.

(8) Que las sociedades de países desarrollados quisieran remediar el desequilibrio creado por la voracidad de su consumismo afectaba los procesos y las relaciones a niveles meso y micro en temas de género, democratización, desarrollo, asistencialismo, así como al mantenimiento de una clase de técnicos bien formados.

(9) Que los aserraderos locales prefiriesen vender la madera aserrada fuera del municipio, aunque el precio fuese igual, a causa del interés de los compradores de comprometer grandes volúmenes, dificultaba que la población de las zonas productoras pudiese conseguir madera para darle valor agregado.

(10) Que existiese un conflicto entre etnias a nivel nacional hacía que el plan de manejo se entendiera como una medida de defensa de las grandes áreas de los municipios frente a las invasiones de colonos procedentes de zonas del interior del país.

Estas conexiones demostraron que los actores involucrados en los procesos y sus intereses tenían la posibilidad de actuar tanto global como localmente al mismo tiempo (“glocal”). Ello permitió a la tesis manifestar que, si bien los métodos usados en la fase de formulación del proyecto para caracterizar a los actores que recurrían a divisiones territoriales artificiales fueron útiles a la hora contar con una primera aproximación (caso de la identificación nominal), resultaban insuficientes una vez que se querían abordar procesos más complejos. Si se quería conseguir facilitar el camino hacia nuevas formas sociales de producción que cumpliesen con los objetivos generales de proyecto era necesario utilizar una nueva forma de aproximarse socialmente a estos procesos que tuviesen en cuenta los intereses que intervenían.

A pesar de todo el conocimiento logrado con los análisis se reconocía que seguía existiendo una importante brecha entre los intereses “expuestos”, a través de los análisis colaborativos, y los que permanecían “ocultos” al articulado social del proyecto que, además, se iban incrementando conforme se amplían los procesos. Este aspecto dejaba abierta la puerta a que se produjeran situaciones conflictivas (como constatará el siguiente capítulo).

### **3.2. Los actores y sus conocimientos vinculados al desempeño forestal**

En este apartado se aborda la caracterización de los actores a partir de los principales sistemas de conocimiento vinculados con el desarrollo forestal de los grupos sociales. El propósito para ello era el de disponer de un mapa social que permitiera a la coordinación del proyecto diseñar los correspondientes espacios de encuentro para plantear un diálogo efectivo entre los actores en función de los elementos que podían aportar cada actor en la búsqueda de mejores opciones en cada caso. En especial, este diagnóstico se orientó para que permitiera dar con la mejor opción empresarial para los beneficiarios del proyecto. De esta forma, analizando el marco provisto por estos sistemas centrales se podía identificar aquellas brechas epistémicas más importantes que se necesitaban reducir así como los elementos que había que aportar al proceso para alcanzar las innovaciones sociales que eran necesarias para afrontar el carácter experimental del proyecto.

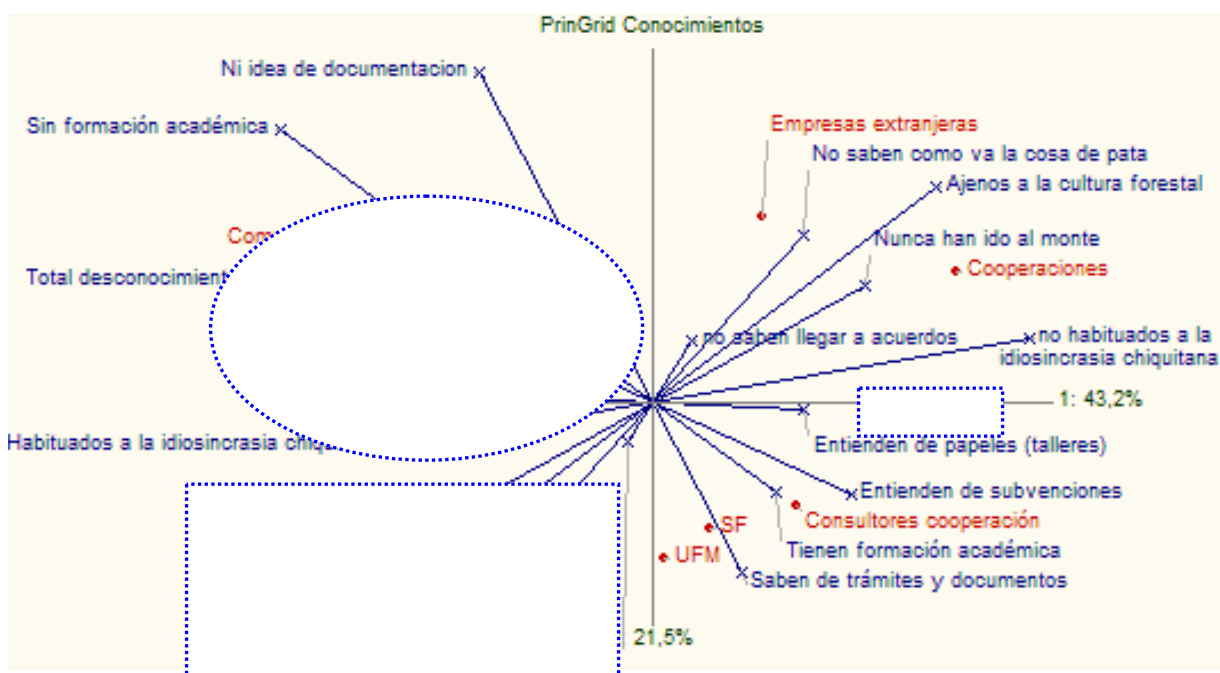
Con este fin, la base de conocimiento conseguida a partir de los análisis de los intereses que circundaban al entorno forestal fue ampliada retomando nuevamente la técnica *Ámbito Social* (25/3/2005) esta vez para identificar los principales atributos epistémicos que tenían los actores más relevantes para la investigación-acción. Para ello, se contó con la participación del técnico forestal del proyecto, un técnico de BOLHISPANIA S.A., el jefe de la UFM de San Ignacio, un técnico de apoyo de la Unidad de Bosques y ex presidente de la ASL AFOMSAN.

Del mismo modo que en la anterior aplicación del *Ámbito Social* se procedió a obtener participativamente las características bipolares de los actores considerados para el



análisis. En esta ocasión, los atributos que se buscaban hacían referencia a aquellas nociones, ciencias y sabidurías que los actores operaban en el desempeño de sus actividades que estaban relacionadas con el desarrollo forestal.

A continuación se procedió a calificar los actores seleccionados por los participantes según los constructos bipolares elegidos para ello. Como resultado del análisis se evidenció la conformación de ciertas familias de actores que compartían una forma parecida de organizar su conocimiento (Figura 6.9).



**Figura 6.9.** Resultado del Análisis de Componentes de actores/conocimientos. Fuente: taller 25/3/2005

Así sucedía con las Comunidades, las ASLs y ciertos líderes sociales más cercanos a las bases que, entre otras características, compartían el hecho de que su conocimiento se basaba en la propia experiencia de interactuar con el medio físico y social. Familia esta que contrastaba con la conformada por los consultores de cooperación, los miembros de la SF, la UFM y el propio autor de la tesis que habían recibido una buena parte de sus nociones forestales de fuentes académicas. No obstante, la posición en la que aparecía del autor de la tesis se encontraba más a medio camino

entre el grupo de las instituciones extranjeras y el de los profesionales forestales, hacía confirmar su doble cometido.

También fue revelador evidenciar el hecho de que el profesional que elaboraba los instrumentos de gestión a los pequeños productores (consultor forestal) resultara tan cercano al actor llamado “intermediario”. Ello avisaba de que existía algún tipo de vinculación que podía incidir en la relación de la coordinación del proyecto con los beneficiarios (que luego se tornaría de conflicto como se expondrá en el siguiente capítulo).

### **3.2.1. Los sistemas de conocimiento vinculados al desarrollo forestal**

La formación de estas familias dio pie a que se analizaran con el grupo la posibilidad de establecer categorías epistémicas más genéricas a partir de la agrupación de estos atributos bipolares, de manera que fuese más fácil contar con una calificación más sencilla de los actores. De esta forma surgieron los sistemas centrales de conocimiento sobre el desarrollo forestal de los grupos sociales que el proyecto podía tener en cuenta para el desarrollo de las iniciativas empresariales. Dentro de cada una de estos sistemas se analizaron los principales aportes o elementos que podrían intervenir en el desarrollo de la acción principal del proyecto y a través de que actor se podría aportar este conocimiento a los procesos.

#### **A) Conocimientos cotidianos**

El conocimiento cotidiano representa un tipo de noción que agrupaba las características “*conocen el monte*” y “*habitados a la idiosincrasia de la gente*”. Corresponden a conocimientos arraigados en la población como resultado de un proceso de coevolución de las formas de vida tradicionales junto a los cambios introducidos con el nuevo Régimen Forestal. Según los participantes, este sistema de conocimiento había recurrido a la creatividad y sentido común para adecuarse, con pocos medios (financieros y tecnológicos), a las nuevas situaciones planteadas con las reformas forestales. En suma, estas nociones fueron desarrolladas en base a los propios procesos y de igual manera son

aprendidos, limitando su aprendizaje por un actor ajeno sin no dispone de experiencia previa sobre el terreno. Esta forma de aprendizaje unido al uso probado de sus técnicas conllevaba a una mayor aceptación y apropiación por los actores que lo operaban, cosa que no ocurría con las actividades de capacitación que eran promovidas por las instituciones, según los participantes.

Diseñar acciones sin tener en cuenta este conocimiento podía excluir la participación de ciertos actores entre los que se encontraban los beneficiarios. En especial, si se tenían en cuenta los siguientes elementos podía aumentar la factibilidad de las acciones:

- El conocimiento de las condiciones actuales y el medio en el que se desenvuelve el aprovechamiento forestal que se derivan del uso de tantos años de los recursos forestales por parte de la población.
- Saber cómo son manejados los bosques y que capacidades tienen los beneficiarios tanto de recursos humanos como de tecnología.
- La organización de la producción, sobre todo cómo son las operaciones forestales en el monte, cómo se toman las decisiones y cómo es la aplicación real de las normas forestales.

Los máximos representantes del conocimiento cotidiano son los propios operarios de los manejos forestales y beneficiarios del proyecto.

## **B) Científico y académico**

En los análisis se relaciona esta categoría con los actores que compartían las siguientes características; *“tienen formación académica”*, *“saben de trámites y documentos”* y *“con cultura forestal”*. El grado de capitalización de estos conocimientos es variable según el tratamiento académico que haya recibido resultando en casos, como le sucede al desarrollo forestal comunitario, que la experiencia juega todavía un papel muy importante en su aprendizaje.

Socialmente esta categoría se reconoce como conocimiento formal y tiende a imponerse a las otras formas de hacer más empíricas. Como resultado de ello, el miembro de AFOMASAN que participó en el taller, aseguró que se consideran ciertas consideraciones como “verdades”, que a modo de paradigmas, suelen ser asumidos por una parte importante de los integrantes de este sistema de conocimiento, llegando a convertirse en determinados momentos en obstáculos para el diálogo. Así ocurría, por ejemplo, cuando este sistema de conocimiento “formal” establecía que la cosmovisión indígena era un obstáculo para emprender iniciativas empresariales o que la extracción forestal ilegal debía combatirse con mayor fiscalización (en relación al papel de la SF).

Salvando este punto, los participantes concluyeron que sería útil considerar los conocimientos de ingeniería forestal que disponían los técnicos de las instituciones implicadas en el proyecto, sobre todo en materia de forestería comunitaria, aplicación de la ley forestal, técnicas de aprovechamiento, industrias forestales y usos industriales de madera entre otros.

### **C) Cooperación internacional al desarrollo**

Esta categoría epistémica se identificó unilateralmente con el constructo “*entienden de subvenciones*”. Representa a un conjunto de conocimientos inherentes a la propia cooperación internacional ligada al desarrollo y conlleva una serie de criterios, requerimientos y formas de actuar en torno a las propias ayudas.

En este sistema opera varias disciplinas académicas como economía, teoría del desarrollo y comunicación que permiten operar los distintos instrumentos que contempla la cooperación. También comprende el conocimiento de cómo se articulan las estrategias sectoriales, cuáles son las prioridades geográficas o las diferentes relaciones que existen entre los actores de la política de cooperación al desarrollo.

El grupo coincidió en que era frecuente que estos criterios tendiesen a imponerse a las propias demandas sentidas de la población beneficiaria.

Se consideró importante para el diseño de las acciones considerar el conocimiento administrativo que era necesario para gestionar las subvenciones de la cooperación, así como los criterios que había que cumplir para mantenerlas y acceder a nuevas. Esto significaba conocer, entre otras, las prioridades que regían la labor de la AECID y otros organismos de cooperación, así como los mecanismos para integrar diferentes enfoques en las acciones emprendidas tales como la lucha contra la pobreza, la sostenibilidad ambiental y la equidad de género.

Este sistema de conocimiento fue identificado con los organismos financiadores y receptores de ayuda, así como los consultores externos y responsables de la dirección de las acciones de desarrollo.

#### **D) Facilitación de los procesos**

Congrega constructos sociales tales como *“hacer que se entiendan todos”* o *“entiende de papeles”<sup>1</sup>* que hacen referencia tanto a la aptitud que tienen ciertos actores para llegar a acuerdos como el conocimiento de técnicas que permiten facilitar los procesos de desarrollo. Conjuga nociones de sociología, comunicación social, psicología o política.

Estos elementos se consideraron como imprescindibles para orquestrar el pretendido cambio. En especial el papel que debían desempeñar aquellos actores que gozaban de la legitimidad social suficiente para conducir y dar credibilidad a los procesos. También, eran necesario contar con el dominio de técnicas específicas (donde se incluían los SAS<sup>2</sup>) para utilizarlas en los distintos espacios de encuentro que iban a requerirse para establecer el puente entre los otros conocimiento.

Entre los actores que más sobresalían de este sistema de conocimiento se encontraban ciertos líderes sociales.

---

<sup>1</sup> *“Papeles”* hace referencia a los característicos papelógrafos que se emplean en los talleres y que se identifican con este tipo de actividades.

### **E) Los intereses involucrados**

Lo constituye el conocimiento de los intereses que se encuentran en torno a la producción y la generación de valor de la madera de los bosques vecinales y comunales, además de cómo, en base a ellos, los actores interactúan y se organizan entre sí. La característica “*saben cómo mover la plata*” es la que mejor lo representa aunque no incluyan todos los intereses que intervienen en los procesos como ya se evidenció en la anterior investigación social. Sin embargo, el grupo considero que el conocer las necesidades e incentivos económicos que articulaban la participación de los pequeños productores en torno al negocio de la madera tenía un gran peso de cara a lograr un modelo empresarial maderero exitoso con pequeños productores. También reconoció que aunque era un conocimiento transversal a las anteriores categorías tenía peso suficiente como para ser considerado una categoría aparte.

El grupo consideró importante que, a fin de que las acciones diseñadas encajaran debidamente con los sistemas sociales, debía tenerse en cuenta la forma de cómo se dinamizaba el sector en torno al sistema denominado como de “anticipo” (en alusión al adelanto monetario que reciben los productores de parte del comprador al inicio del aprovechamiento). Este sistema, considerado dentro del ámbito de la informalidad, era clave para poder hacer negocios en la zona. Ante la dificultad del acceso al crédito formal había quedado demostrado que, mejor o peor, funcionaba e incluso conseguía mantener a flote el sector maderero, y con él al propio Régimen Forestal. Los informantes coincidieron que su frecuente marginación por parte de las instituciones ha incidido en el fracaso de una importante cantidad de acciones de desarrollo anteriores al proyecto.

Los dinamizadores del sector, conocidos como intermediarios, eran los que mejor representaban esta categoría pues operaban para su provecho en función de los intereses de los otros actores.

### 3.2.2. Caracterización de los actores en función de sus sistemas de conocimiento

Seguidamente se procedió a calificar una listado de actores, más amplia que la utilizada para el análisis con la técnica *Ámbito Social*, según los sistemas centrales de conocimiento aplicable al desarrollo forestal de los grupos sociales que habían resultado de la agrupación previa de los constructor sociales (Tabla 6.6).

**Tabla 6.6. Principales comunidades de conocimiento identificadas al inicio del proceso**

Comunidades de conocimiento	Actores	Estimación de sus nociones previas a los procesos				
Sabén de la vida en el monte	Comunidades con planes de manejo					
	Socios de ASLs que trabajan sus áreas					
	Carpinterías y barracas					
No tienen “cultura forestal”	Líderes sociales					
	El resto de la comunidades					
	Socios ASLs que venden su participación					
Actores que conocen cómo operan los sistemas de financiamiento y negociación en torno al sector maderero	Socios de ASLs capitalistas					
	Intermediario					
	Consultor Forestal que elabora los instrumentos de gestión					
Profesionales con experiencia el sector maderero de los pequeños productores	Unidades forestales municipales					
	Superintendencia forestal					
	Doctorando					
Los cooperantes	Cooperaciones					
	Consultores que trabajan en las cooperaciones					
	Empresa extranjera importadora					

Sabiduría tradicional y formas de hacer empíricas    
 Técnicos expertos (Sistema técnico/formal)    
 La facilitación de los procesos y política    
 La cooperación internacional al desarrollo    
 Los intereses involucrados en el sector maderero

Fuente: elaboración propia

En esta Tabla, los participantes fueron asociando los actores con aquellas categorías epistémicas que más lo representaban, correspondiendo el tamaño de cada símbolo con el dominio que se tenía de ella (experto-normal). De esta forma, se evidenció que los actores podían responder a más de un sistema de conocimiento. Al mismo tiempo se formaban comunidades de actores que compartían saberes parecidos (“comunidades de conocimiento”).

Finalmente, se completaba el mapa social que se había visto necesario para orientar la investigación-acción hacia el diseño del modelo de desarrollo forestal que el proyecto necesitaba.

### **3.2.3. El balance de los conocimientos que intervienen y los que se precisan**

La coordinación del proyecto desconocía cómo podía hacer que fuese viable una iniciativa empresarial de pequeños productores que pusiera en valor sus recursos forestales madereros con apoyo de la cooperación. Por ello, la dinámica de grupo finalizó con el análisis de lo que suponía enfrentar esta importante brecha epistémica que otras iniciativas similares no habían conseguido superar, resultando que se debía conseguir averiguar:

- Cómo hacer para constituir y operar una empresa de corte social
- Cómo, desde la iniciativa empresarial, hacer para que los productores sean mejores productores y se dinamice el aprovechamiento forestal
- Cómo trabajar con una fuerte oposición de ciertos intereses que, algunos permanecen todavía ocultos
- Cómo lograr el conocimiento mutuo entre los productores y los mercados finales o la armonización entre el potencial maderable y la demanda de los consumidores armónico harmónico

Seguidamente se retomó la caracterización social que se había hecho en función de los sistemas de conocimiento (o categorías epistémicas) sobre desarrollo forestal para



hacer el balance de los conocimientos que se tenían y los que se necesitaban aportar para encarar de forma negociada con los actores la generación de una nueva forma de poner en marcha una iniciativa empresarial de pequeños productores. Como resultado se coincidió que, en el proceso de adaptación y evolución de las formas sociales de producción existentes, se requería incorporar ciertos elementos empresariales y jurídicos. Más concretamente:

- Conocimientos empresariales que sustentasen las lógicas productivas y comerciales más actuales del orden del marketing, la administración de empresas o los productos de créditos como el leasing.
- Nociones legales y jurídicas más allá del entendimiento de la normatividad y jurisprudencia sobre materia forestal o participación popular. Sobre todo la referida a la creación de estructuras jurídicas de gestión empresarial.

La coordinación del proyecto decidió aportar estos conocimientos que no se encontraban en el articulado social del proyecto en ese momento mediante la contratación de expertos. Con ello, se terminaba de dibujar el escenario general sobre el que iba a llevarse a cabo la estrategia de facilitación, demostrando que la investigación social, más allá de la formulación del proyecto, seguía siendo útil.

#### **4. El proceso de diseño del modelo empresarial del proyecto**

Uno de los primeros consensos que condujeron al proyecto a asumir un modelo empresarial de corte social tenía que ver con la adopción del objetivo general por parte de los participantes en la fase de formulación y lo que estos consideraron que había que hacer para alcanzarlo; *la mejora del nivel de vida de los pequeños productores pasa por que participen lo más posible en la cadena de valor de la madera de forma empresarial*. A fin de conseguir la mejor forma de materializar esta elección mediante el un diálogo como el propuesto por la tesis, había antes que incorporar al proceso las nociones empresariales y jurídicas que se habían identificado. Con este propósito se realizaron los

trámites correspondientes para la contratación de una consultoría específica para la elaboración de un plan de negocio para los beneficiarios del proyecto (IMG Consulting).

Tras un primer encuentro fallido de los beneficiarios con IMG Consulting resultó necesario acometer un trabajo previo de puesta en común con estos nuevos actores que se incorporaban al proceso. Como sucediera en la fase de formulación, los eventos debían propiciar el intercambio mutuo de conocimientos y percepciones en torno a la acción principal del proyecto. A fin de introducir a los nuevos consultores, se promovieron varios espacios de encuentro con el articulado social del proyecto para lograr este deseado acercamiento. Con ellos se llegó a revitalizar algunos de los principales consensos ya alcanzados y, sobre todo, permitió sustentar la labor de facilitación para la elaboración final del plan de negocios.

#### **4.1. Reconducir la estrategia de facilitación**

En abril de 2005, un grupo multidisciplinario de IMG Consulting compuesto por una abogada, un ingeniero industrial y tres economistas dio inicio a la consultoría para la elaboración del plan de negocios de los beneficiarios del proyecto. El objetivo de este plan era lograr una significativa reducción de la brecha existente entre el valor agregado que generaba la madera explotada por los beneficiarios del proyecto y el que estos recibían.

Su primer paso consistió en impartir un curso a los pequeños productores sobre el diseño de planes de negocios para permitirles participar en su proceso elaboración. Según esta lógica, la actividad respondía al campo de la AC (destacado en color rojo en la Figura 6.1). Sin embargo, al tratarse de un curso basado en un conocimiento muy especializado e impartido con un lenguaje muy técnico, la actividad no cumplió con su objetivo, incluso, llegó a crear un clima contraproducente entre los participantes.

Es por ello, que la actividad tuvo que ser reorientada por medio de la búsqueda de una integración más efectiva de las componentes I.A.C. A fin de que esta vez se produjera realmente una interacción entre los actores, se tuvieron en cuenta las diferentes

características que tenían los sistemas centrales de conocimiento que, a través de su participación, intervenían. De esta forma, se constató que la interacción debía de producirse entre varios sistemas que tenían formas determinadas, y algunas limitadas, de transmitir a otros su conocimiento.

Como consecuencia, para introducir a los actores en los sistemas de conocimiento que les eran ajenos se decidió que la consultoría debía considerar actividades investigación social. Estas actividades resultaban especialmente útiles para transmitir (investigación en capacitación) aquellos saberes que eran de origen empírico (como los que operaban los beneficiarios) a los actores que estaban más habituados a acceder al conocimiento a través fuentes académicas (como eran los consultores de IMG).

También se evidenció que la mejor forma que había de que los beneficiarios aprendiesen a hacer un plan de negocios era a través de la propia práctica. Por ello, se decidió que el aprendizaje (planteado inicialmente en formato académico) se realizase esta vez en base al proceso mismo de diseño del modelo empresarial. En este caso, el aprendizaje en base a procesos (capacitación en acción) iba más allá, uniéndose a la recopilación de la información que se precisaba para la redacción del plan de negocios (investigación), logrando con ello la interacción social deseada (I.A.C.).

A partir de estas conclusiones los representantes de la unidad de gestión del proyecto, las UFM de Velasco, la UMARENA de la Prefectura y el grupo consultor de IMG pudieron reconducir las actividades de la consultoría según se muestra en el siguiente GP (Figura 6.10).

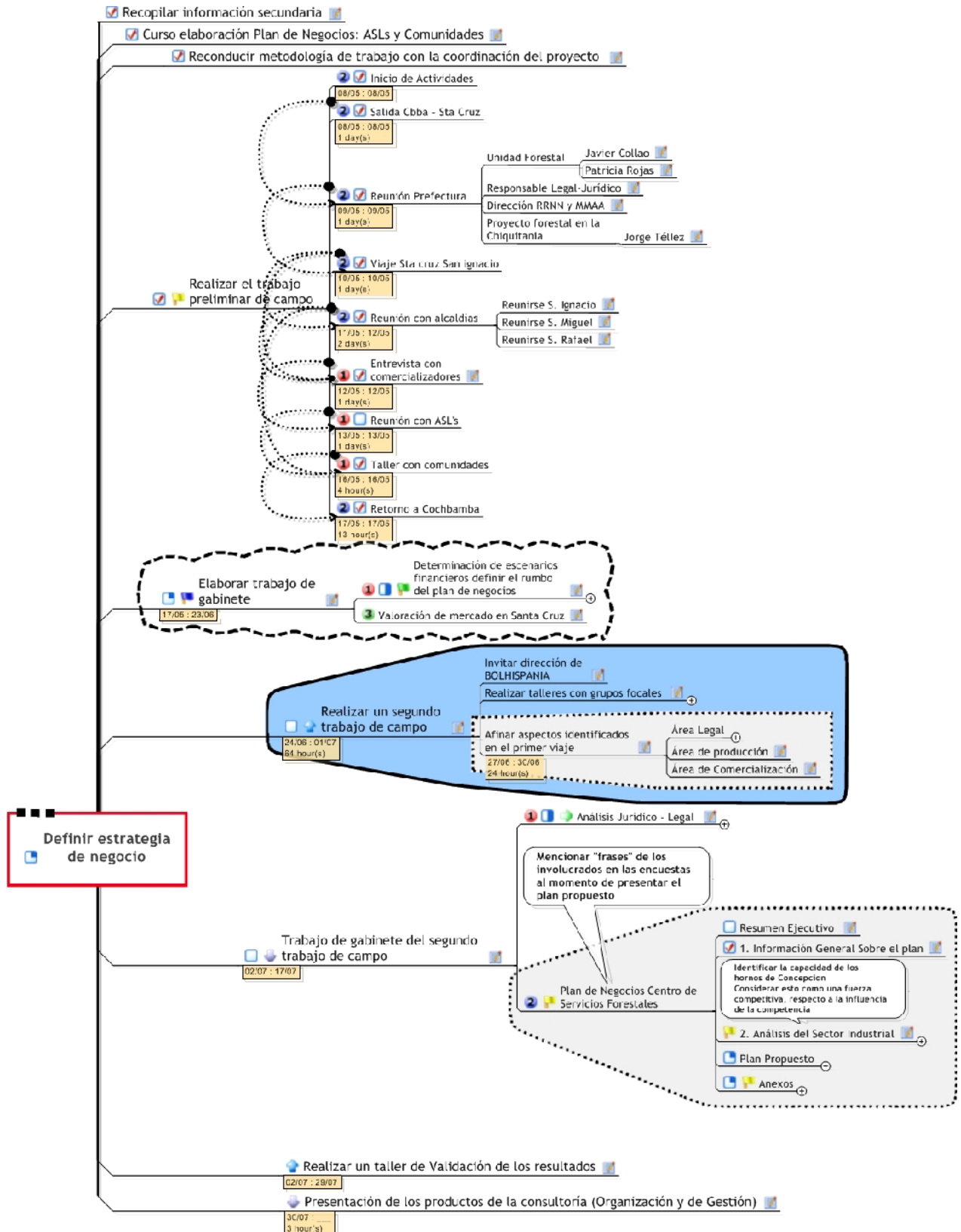


Figura 6.10. GP del diseño de la estrategia de negocio del proyecto. Fuente: IMG Consulting

De esta forma, la consultoría resultaba organizada en torno dos fases de trabajo de campo. En la primera, predominaban las actividades de investigación social con el objetivo de que los consultores de IMG conocieran a fondo las condiciones en las que se acometía la comercialización de la madera proveniente de los grupos sociales. Simultáneamente, en estos espacios de encuentro se permitía que se diera el deseado acercamiento de los principales sistemas de conocimiento (y sus vectores sociales) que participarían en la elaboración del plan de negocios.

La siguiente fase del trabajo de campo giró en torno a la realización de talleres basados en la discusión de grupos focales. A partir de ellos se pudieron consensuar los principales elementos que sustentaron el plan de negocios. A partir de esta primera aproximación, los consultores pudieron completar el documento que, una vez validado, sirvió para orientar al proyecto en materia empresarial.

Una forma muy habitual de dar inicio a los trabajos de consultoría en cooperación, como era la presentación magistral de un determinado conocimiento especializado, pasó a convertirse en un diálogo social a través del cual se pudieron consensuar opciones que eran realmente válidas.

#### **4.2. Puesta en común previa de los sistemas centrales de conocimiento**

En esta etapa del plan de negocios, además de las reuniones que se mantuvieron con informantes claves, instituciones y representantes de ASLs, destacó una sesión de interaprendizaje mantenida entre actores que, entre todos, abarcaban el espectro de categorías epistémicas que habían sido identificadas en torno al valor agregado de la madera. Más concretamente, el taller (25/4/2005) contó con la participación de miembros de la plataforma forestal comunitaria, conformada por MINGA-Sociedad Guapomó y CIAT-DED, personal de la FCBC, técnicos la UFM de San Ignacio de Velasco, técnicos de la unidad de gestión del proyecto y, sobre todo, el equipo experto en planes de negocios y representantes de la comunidad de conocimiento “Saben de la vida en el monte” (comunarios de 8 manejos forestales diferentes).

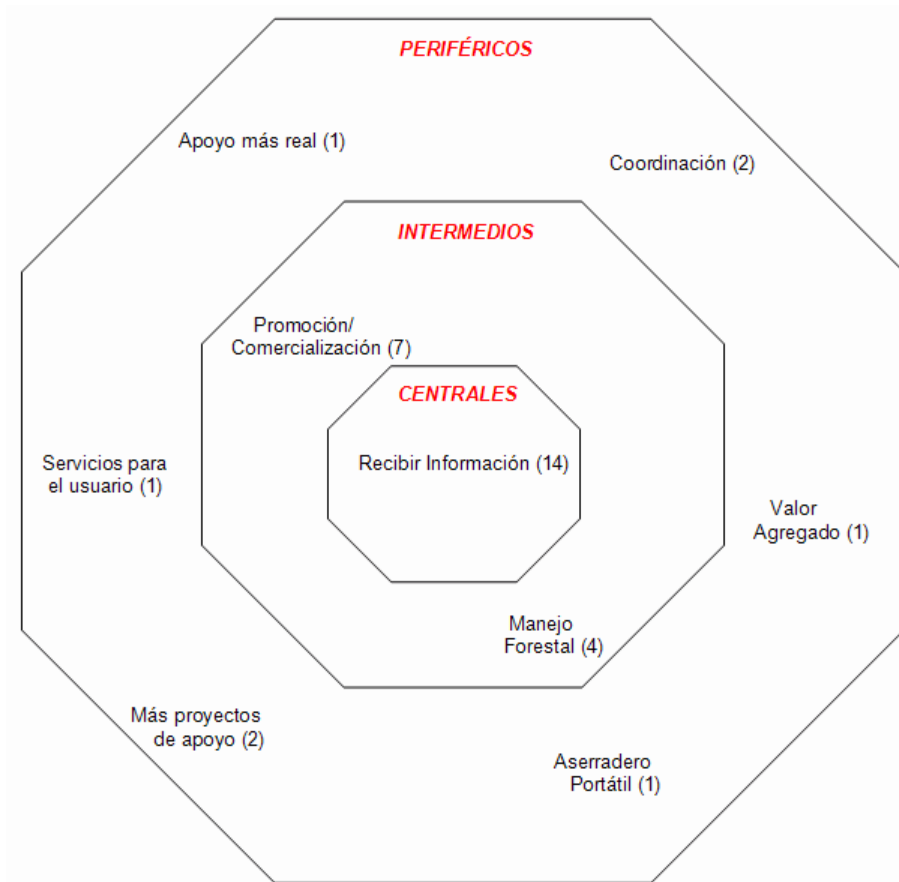
El objetivo propuesto para la facilitación del taller era el de acometer un análisis conjunto de la nueva situación que se planteaba con la posibilidad de iniciar una iniciativa empresarial conjunta. Para ello, la primera actividad consistió en analizar las distintas expectativas en relación con el provecho que los asistentes podían sacar de su participación en el taller. Ello fue posible a través de la aplicación de un listado libre (Foto 6.8) para lo cual se proveyeron de dos tarjetas a cada participante donde manifestaron sus expectativas. De su puesta en común surgieron nueve pilas de tarjetas o expectativas cuyas similitudes habían permitido su agrupación. Según el número de tarjetas que componían cada pila, las expectativas fueron clasificadas como centrales, intermedias o periféricas.



FOTO 6.8. El facilitador organiza tarjetas a través de la técnica Listado Libre

Los resultados fueron presentados según se muestra en la Figura 6.11, resultando en la posición más céntrica la expectativa de recibir información, tanto sobre el tipo de apoyo que el proyecto podía brindar a las comunidades, como sobre la realidad del

aprovechamiento y la comercialización de la madera realizada por los grupos. De forma relacionada, aparecieron como expectativas intermedias lograr mayores oportunidades para las actividades de promoción/comercialización y posibilidades de recibir mayor apoyo al manejo forestal comunitario.



**Figura 6.11.** Resultados obtenidos mediante la técnica Listado Libre. Fuente: taller 25/4/2005

Finalmente, se encontraban otras expectativas que también iban en sintonía con el objetivo del taller, como la búsqueda de espacios para la coordinación entre instituciones, conseguir financiamiento para un aserradero portátil, mayores proyectos de desarrollo forestal, un apoyo más amplio hacia la generación de valor agregado, proveerse de servicios diversos o la consecución de una ayuda más real por parte de organismos de cooperación.

Seguidamente se realizó la puesta en común de las aspiraciones en materia de desarrollo forestal de los grupos sociales y las líneas de acción que promovían las instituciones presentes a través la técnica Escenario Ideal. A través de un diagrama de árbol lógico de medios y fines se pudieron llegar a consensuar varios compromisos de colaboración entre los participantes (Figura 6.12.). Éste se inició considerando los bajos ingresos que percibían las comunidades por el aprovechamiento de sus bosques, definiendo a través de un árbol lógico sus causas y efectos (Árbol de Problemas). Seguidamente se dibujó un nuevo árbol lógico reemplazando esta vez el problema central por el objetivo de aumentar el ingreso proveniente del recurso forestal, así como las causas por las formas para lograrlo y los efectos por los fines que lo motivan a alcanzarlo.

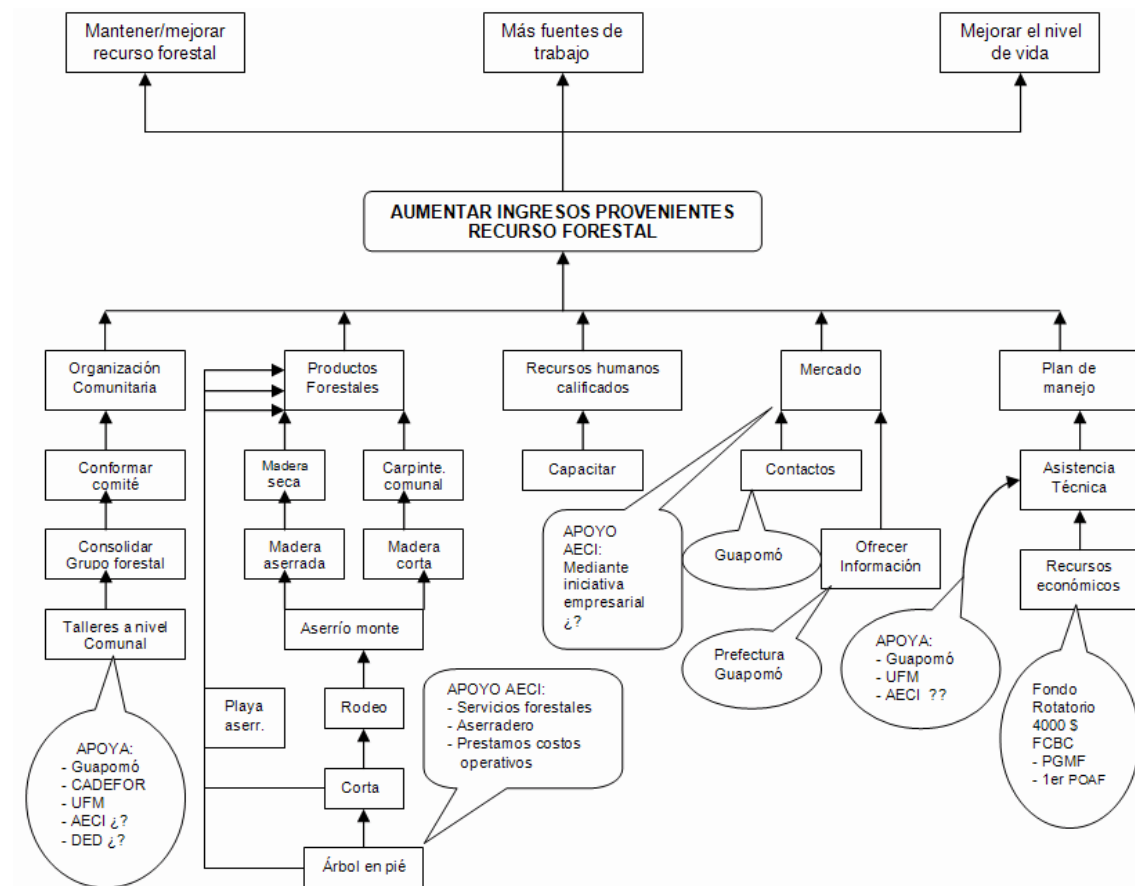


Figura 6.12. Escenario ideal del desempeño forestal de las comunidades. Fuente: taller 25/5/2005



Como primer medio se abordó el plan de manejo forestal y las posibles salidas a la situación que se había generado tras la conclusión del proyecto financiado por la FCBC. Con el objetivo de promocionar las competencias municipales, el proyecto se comprometió a que una parte de los recursos destinados a las UFMs fuese destinada al apoyo de las comunidades para la elaboración de sus instrumentos de manejo forestal. De esta manera, el fondo rotario iniciado por la FCBC permitiría a las comunidades hacer frente a unos costos más asequibles por concepto de habilitación por parte del profesional forestal. Aunque no se manifestó en este momento, con esta solución se dinamitaban las expectativas que los consultores que trabajaban con las comunidades habían puesto en recibir financiamiento de AECID lo que afectaría más tarde al desarrollo de esta opción.

Otros medios que también estaban en marcha, como eran los “productos forestales” y la “organización comunitaria”, se abordaron con un mayor desarrollo en sus niveles de necesidades y compromisos de apoyo que otros, como “mercado”, “promoción y comercialización” y “recursos humanos calificados”, abordados con una mayor incertidumbre. Ello denotaba que se trataban de eslabones de la cadena de valor de la madera que quedaban aún pendientes de desarrollar y para lo que se necesitaba apoyo. También justificaba el hecho de que hubieran sido identificadas como expectativas al inicio del taller (“mayores oportunidades para promoción/comercialización”).

A fin de arrojar más luz sobre estos temas, el facilitador del taller decidió ampliar la investigación mediante el trabajo colaborativo de los participantes a través de historias parlantes. Para ello se organizaron en dos grupos. Un grupo abordó la historia de la comercialización de la madera “hoy” (Foto 6.9) y el otro la historia de la comercialización de la madera “mañana” con el apoyo de un centro de servicios forestales (Foto 6.10).



FOTO 6.9. Productores y consultores discuten sobre las opciones reales de desarrollo

Gracias al trabajo del primer grupo, los consultores de IMG pudieron profundizar en su conocimiento que tenían sobre cómo las comunidades afrontaban la comercialización de su madera. Así pudieron recabar información sobre los diferentes grados de transformación que llegaba a alcanzar la madera de las comunidades en la comercialización desde su forma como monte sin plan de manejo, árbol en pie, árbol a pie de tocón y “camineado” (con el camino abierto para que acceda un tractor), en “rodeo” (apiladas en el monte) llegando a puertas de un aserradero en contadas ocasiones. Como contra partida, las comunidades pudieron conocer otras formas en las que se producía la comercializar de madera en otras zonas. En especial, fue muy revelador para las comunidades el hecho de conocer que se usaban otras formas de más justas de calcular el volumen de madera que consideraban el diámetro en la base y en la punta y no sólo el del extremo más delgado de la tronca como era habitual en Velasco.



FOTO 6.10. Productores muestran a consultores cómo operan sus manejos y las expectativas

En el segundo grupo, las comunidades mostraron hacia dónde querían llegar con su producción forestal. Lo ideal para ellas era la de realizar el tableado de la tronca con un aserradero portátil (cedido por un centro de servicios o propio de la comunidad), de forma que se podría realizar un mejor aprovechamiento del árbol que habitualmente se quedaba en el monte porque no resultaba de interés para los aserraderos. De esta forma, la madera con defectos y dimensiones más cortas menos interesante para los empresarios podría ser aprovechada por ellos mismos o venderse a los carpinteros artesanos de la zona. Ante esta idea de negocio, los consultores de IMG comentaron de forma general las necesidades y limitaciones técnicas más habituales de este tipo de equipos portátiles, aunque señalaron sus ventajas sobre todo las derivadas de la simplificación que supondría el transporte. El consenso al que se llegó en esta materia era que se precisaba un estudio más detallado para conocer si realmente sería viable esta opción. Las comunidades continuaron planteando su idea de que el transporte tendría como destino final un centro donde se operarían diferentes áreas como un aserradero, en el caso que la madera llegase en forma de tronca o dimensiones más grandes, así como hornos de secado y un

comercializador tanto para mercados locales como al exterior. Finalmente, los consultores de IMG explicaron las posibilidades que había de seguir continuado con la progresión en la cadena de valor agregado de la madera complementando la idea presentada de las comunidades.

Las conclusiones más importantes de este análisis para la posterior elaboración del plan de negocio fueron:

- Que las comunidades no tenían capacidad, sobretodo carecían de capital de operaciones, para pasar de vender su producto en formas con bajo valor agregado
- Que para que las comunidades pudiesen llegar hasta puerta aserradero con sus productos precisaban de un importante apoyo crediticio
- Que el transpone suponía la principal limitante para desarrollar una idea de negocio más provechosa
- Que las comunidades estimaban que una primera transformación en el monte supondría en un aumento de la madera que se podría transportar en una relación de 3 a 1
- Que las comunidades y artesanos locales podían aprovechar la madera corta
- Que para hacer frentes a nuevas operaciones forestales los comunarios precisarían de capacitación

De esta forma, esta actividad permitió la capitalización de elementos del sistema de conocimiento cotidiano que eran cruciales para plantear una iniciativa empresarial. De hecho, tanto en las discusiones generadas en torno al árbol de medios y fines como las historias parlantes se produjo un deseado acercamiento entre los actores y sus conocimientos en torno a la actividad maderera. Estas sesiones proporcionaron, sobre todo a la comunidad de conocimiento “los cooperantes”, una aproximación sobre la

realidad de cómo se venía trabajando en el monte. Igualmente, las comunidades vieron ampliadas sus nociones sobre la manera en la que se operaban empresarialmente los distintos eslabones de la cadena de valor de la madera, así como las opciones que se abrían con el apoyo del proyecto.

Aunque en la mayoría de los casos, las técnicas permitieron el interaprendizaje, en este encuentro prevaleció el trabajo realizado para concretar la naturaleza, cualidades y relaciones de aquellos saberes que no se encontraban previamente sistematizados. Por este motivo, fue mayor la ventaja de los actores que, sin necesidad de experiencia previa sobre la actividad forestal comunitaria, tenían formación académica como era el caso del grupo consultor de IMG (principales beneficiados en el taller). En consecuencia, el siguiente paso debía tender a reforzar el aprendizaje de los otros actores en aquellos conocimientos empresariales y jurídicos que se encontraban capitalizados y organizados en lenguaje científico. Es por ello que, para pasar a la acción y diseñar el plan de negocio, era necesario encontrar antes una forma de hacerlos entendibles a los actores que eran ajenos a ellos.

### **4.3. Elaboración conjunta del Plan de Negocios**

En el diseño de la metodología para la elaboración del plan de negocios se tuvo en cuenta que debía permitir evidenciar las diferentes nociones que tenían los actores para sacar, de esta forma, provecho a las innovaciones que podían aportar cada uno de los sistemas centrales de conocimiento que habían sido identificados previamente mediante el análisis de los actores y sus atributos epistémicos. El balance de los conocimientos que intervienen y los que se precisan. Dado que, el proceso venía realizándose desde la investigación y capacitación mutua, para completar el diálogo propuesto por la tesis basado en la integración I.A.C. había llegado el momento de ampliarlo a la acción (resaltado en rojo en la Figura 6.1).

Es de esta forma como, los consultores apoyados por el autor, adaptaron el curso inicial en un herramienta capaz, no sólo de presentar el conocimiento jurídico y empresarial de forma que facilitase su aprendizaje por otros actores (equilibrando el

proceso de IC según indica la flecha en la Figura 6.13) sino recoger simultáneamente propuestas de negocios. Además, permitía hacerlo en forma compartida con la definición de una nueva forma empresarial factible desde diferentes puntos de vista.

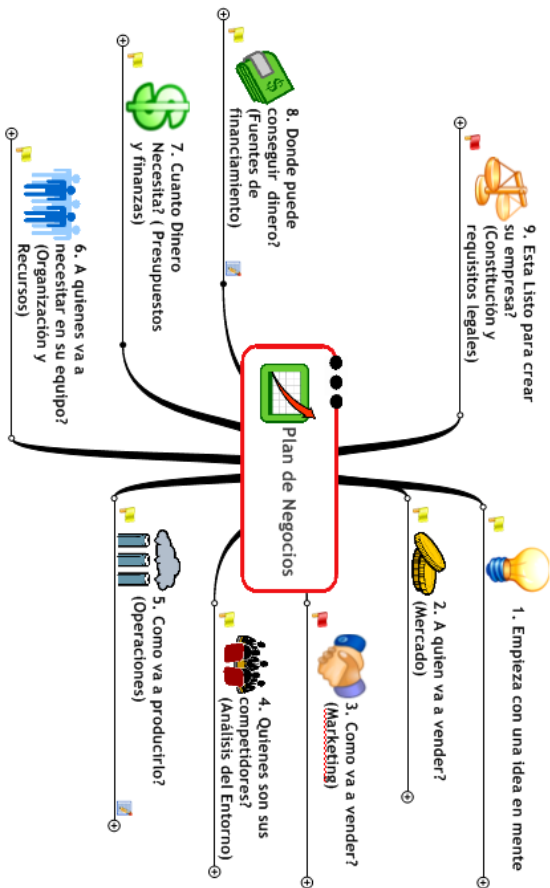
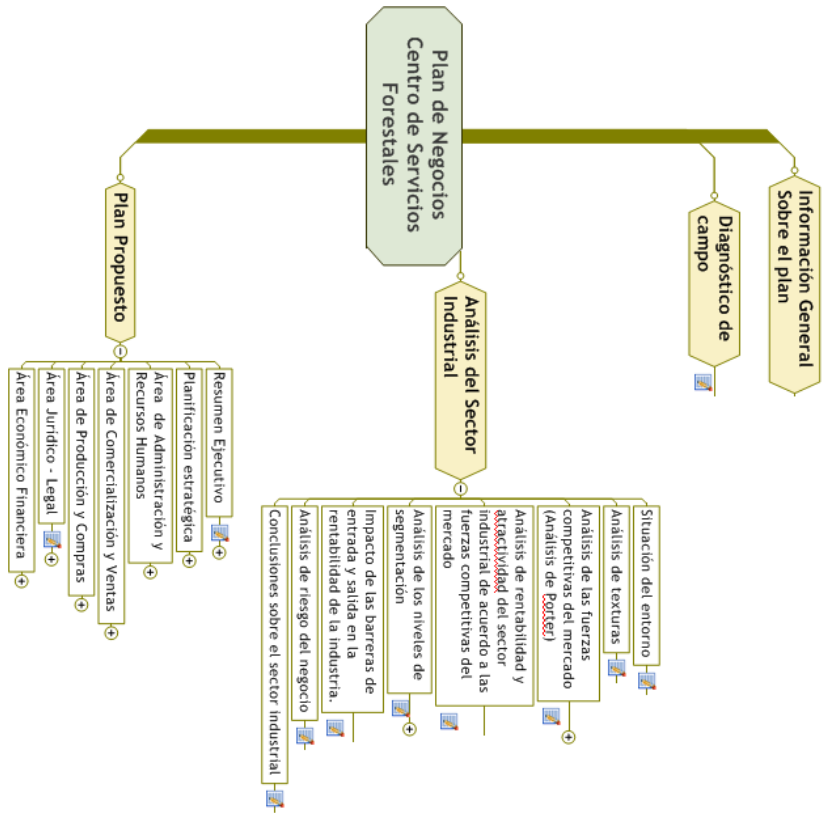


Figura 6.13. Transformación de un curso en planes de negocios en herramienta participativa. Fuente: elaboración propia

El Plan de negocios en 9 preguntas capacitó a los pequeños productores y proveyó al equipo consultor de un primer esbozo sobre el que basar el trabajo de diseño del modelo empresarial que, una vez validado, iba a guiar las acciones del proyecto. Esta herramienta se aplicó (28/4/2005) con una variada representación de beneficiarios, gobiernos municipales, responsables prefecturales y un grupo integrado por la unidad de gestión del proyecto, IMG Consulting y Bolhispania. El taller partió de una primera sesión de trabajo con grupos focales donde se elaboraron las propuestas de forma independiente en función de las 9 preguntas y sin que ningún colectivo influyese sobre otro en su idea de negocio. Posteriormente, en la sesión plenaria se compartieron las propuestas a través de una tabla informática en la que iban digitalizándose la información (Tabla 6.7.). Con ello, se abrió el camino hacia la elaboración de una propuesta empresarial conjunta para el proyecto al mismo tiempo que se generaba otro valor agregado en forma de planes de negocios específicos para cada colectivo participante.

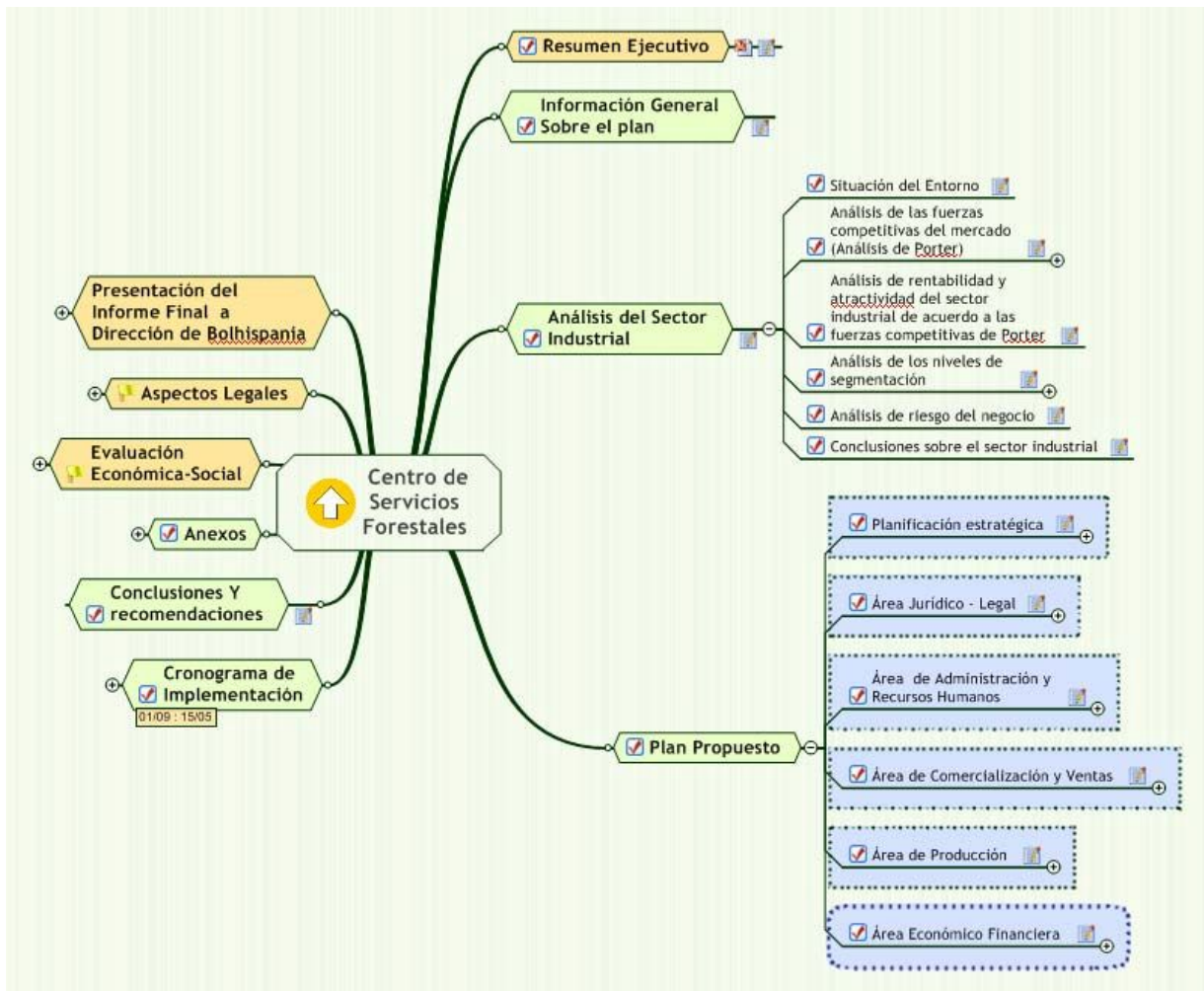


**Tabla 6.7. Respuestas de los grupos a las consultas para la elaboración del plan de negocios**

Comunidad	Beneficiarios		Municipios				Prefectura	IMG/ Bolhispania
	ASL	Tallador	Artesano	San Ignacio	San Miguel	San Rafael		
<b>1. ¿Qué idea tienes para hacer plata? (La idea)</b>								
Venta de madera junto al plátano, café y arroz, a buen precio y a cliente fiable	Madera aserrada o en trozas, incluso, la corta y delgada (residual)	Comercializar productos decorativos y de uso múltiple aprovechando todo tipo de madera	Vender todo tipo de muebles para el mercado local y de exportación	Venta de madera con mayor valor agregado, y madera tratada	Madera procesada con mayor valor agregado e introduciendo nuevas especies	Venta de puertas marcos ventanas, aprovechando especies no tradicionales	Madera de calidad, con mayor valor agregado y canasta de más especies en calidad y cantidad	Un centro donde obtener información acopiar negociar, fabricar muebles y exportar
<b>2. ¿A quién va a vender? (Mercado)</b>								
Vender al que pague mejor: directamente a aserraderos, al mercado internacional	Más barata la madera residual a los carpinteros, artesanos y constructores	El mercado local, turistas, mercado nacional y exportación	A todo el mundo, de acuerdo a los gustos	Alternativas de aceptación/comercialización	Según la cantidad de demanda mercado interno o externo	Al que demande (cantidad/calidad precio)	Sectores que requieren productos en transformación o terminados	Primero mercado Interno, después mercado de exportación
<b>3. ¿Cómo va a vender? (Marketing)</b>								
Si transporte con un representante que conozca el negocio si se vende en el monte	Negociación directa, ofertando precios competitivos	De forma directa en el taller y con una tienda en Sta. Cruz, También Ferias e Internet	Spot en la tele y participando en ferias	Con madera transformada al mejor precio con el menor costo Ferias, pagina Web, trípticos	Ruedas de negocios y página WEB (Muebles, pisos, artesanías con precios competitivos)	Publicitando al mercado local y nacional, (Puertas y ventanas bajo costo madera alternativa)	Publicando en boletines y trípticos los precios menores de la madera aserrada, en puerto, etc.	Estrategia de marketing (penetración de mercados y desarrollo de productos)
<b>4. ¿Quiénes son sus competidores? (Análisis del Entorno)</b>								
ASLs, aserraderos y otros que viven en el mismo lugar	Todas las ASLs (12)	Entre los 4 centros artesanales de la provincia (20talleres)	50 carpinterías pequeñas, sólo 1 grande (muebles rústicos)	Contrabando, industrias locales con menor precio e industrias plásticas	Empresas antiguas y comerciantes que traen productos de fuera	Intermediarios, barracas (mercado ilegal)	Grandes concesiones, aserraderos e industria maderera de Santa Cruz	Producción forestal de Brasil y en transformación países asiáticos
<b>5. ¿Cómo va a producirlo? (Operaciones)</b>								
Trabajando unidos con machetes, motosierras y aserraderos portátiles	Motosierras, skider, camión y aserradero	Manualmente y con tecnología cuando el mercado lo exija	Maquinaria adecuada y herramientas especiales para el trabajo	De forma manual e industrializada	maquinaria especializada, organizando los productores y capacitación	Empleo de menos mano de obra y más mecanización	Con maquinaria y recursos capacitados	Con un centro que preste servicios forestales
<b>6. ¿A quiénes va a necesitar en su equipo? (Organización y Recursos)</b>								
Motoserrista, ayudante, transporte capacitadores y equipo técnico,	Motoserrista y ayudante, camineadores y carguio, Chofer y ayudantes	La familia, los operarios y los aprendices	Maestro carpintero personal de ejecución y pintores	Equipo técnico integrado por los actores locales y asesores externos	Recursos locales, asesores en marketing e innovación tecnológica	Mano de obra local y profesionales administración, producción, comercialización	Recursos humanos capacitados en diferentes áreas	Socios del Centro de Servicios, puestos de trabajo y consultorías
<b>7. ¿Cuánto dinero necesita? (Presupuestos y finanzas)</b>								
Una buena cantidad para invertir en el trabajo desde el corte hasta el rodeo, 10,000 \$us	15000 \$us (motosierra, camioncito, etc.)	5,000 en dos años para materia prima, herramientas (prensa) y asistencia a ferias	100,000 \$us maquinaria, materia prima, terreno, pago de personal	En función del estudio de mercado y el negocio que se plantee	Inversión fuerte para hacer frente a los competidores	Análisis costos de producción	Contar con plan de inversiones y estructura de costos	Uso de ciertas herramientas financieras para facilitar la toma de decisiones

Fuente: IMG Consulting

A partir de estos resultados y del conocimiento alcanzado durante todo el proceso, el grupo consultor pudo desarrollar un primer documento de plan de negocio en firme (Figura 6.14).



**Figura 6.14.** Estructura del documento del Plan de Negocios. Fuente IMG Consulting

En este documento, se establecía que el negocio se generase en torno a la comercialización de tablas de calidad con el grado de humedad requerido para su exportación. Para ello, se consideraba un primer listado de especies donde se incluían tanto las denominadas comerciales como las alternativas. De esta forma, la comercialización de aquellas especies con menos salida podía apoyarse en la demanda que había de las más comerciales para intentar casar pedidos. Con respecto a la

comercialización de productos más elaborados, el plan consideraba una primera fase que tendría como objetivo el mercado departamental como paso previo a la exportación.

También incorporaba varias alternativas de gestión empresarial para que facilitase su discusión, aunque proponían la figura basada en una Sociedad Anónima con participación de los beneficiarios del proyecto como la mejor elección según su criterio.

El documento así concebido fue presentado para su validación en un nuevo taller que convocó a los mismos colectivos (20/5/2005) (Foto 6.11).



FOTO 6.11. Proceso de concertación del plan de negocio a través de un cuadro de diálogo

Aquellos aspectos que resultaron ser más decisivos o que creaban cierta polémica entre los participantes fueron abordados de forma negociada por medio de un cuadro de diálogo (Tabla 6.8). A través del cuadro de diálogo, los grupos focales hacían llegar sus propuestas a cada asunto pendiente de forma que era fácil resaltar las concordancias que había entre grupos, los elementos que podían complementarse y negociar salidas conjuntas.

Tabla 6.8. Cuadro de diálogo para concertación de asuntos pendientes del plan de negocios

ASTUNTOS A RESOLVER		PROPUESTA POR ACTOR					PROPUESTAS CONJUNTAS		
Comunidad	Beneficiarios	Tallador	Artesano	Municipios	Prefectura	IMG/ Bolhispaña			
ASL	ASL			San Ignacio	San Miguel	San Rafael			
Ubicación de las inversión del proyecto	pequeños aseraderos en las comunidades	En puntos estratégicos de las zonas madereras como el bajo Paragará o Lomerío	No importa tanto el sitio si no que provean de materia prima de primera	En San Ignacio por las mejores condiciones, mayor potencial forestal y porque hay contraparte	Considerar a San Miguel, San Cruz, Sra Cruz. El cabildo asegura el ejercicio legal de actividades	De acuerdo de iniciar en San Ignacio pero siempre con la opción de ampliarse a los demás municipios	San Ignacio que reúne las condiciones adecuadas y el municipio ya ha asegurado la contraparte	La empresa puede crear unidades autónomas siempre y cuando haya contraparte del municipio	Iniciar en San Ignacio con homas de secado y se descentraliza el servicio de aserío a los otros municipios, de acuerdo a la demanda productores y nivel de contraparte
Si la comercialización se hace de forma conjunta o solo se prestan servicios	A través del centro para que consiga mejor precio y de un anticipo del 80% hasta que se comercialice el producto terminado.	Que el centro preste servicio y que ayude a los grupos a encontrar mercado y plata para adelantos	Aprovechar la experiencia que tienen los talladores en hacer negocios	Que el centro pague mejor precio que el de la playa al llegar al centro	Que pague un anticipo del 50% que pague después de la venta	Que los que entreguen la madera al centro sean priorizados en la obtención del crédito para seguir operando	Está de acuerdo con la propuesta de consignación y anticipo	Mayores oportunidades de negocio, posición negociadora más fuerte y desarrollo de productos si comercializa una empresa	Entregar la materia prima al Centro, en transito con un anticipo, hasta que se termine de comercializar el producto terminado. Prestar servicios solo cuando no haya negocios
Opciones de sociedad y elección de la figura legal	Saber antes si las personas jurídica de las comunidades pueden participar de una S.A. y cómo	Las ASLS deberían ser todas S.A. pero la ley está mal hecha	Están de acuerdo con que sea una S.A.	Están de acuerdo con la S.A. pero habría que ver como harían los artesanos	Las opciones de sociedad que permitan que el municipio entre como socio	Están de acuerdo con la Sociedad Anónima porque ellos participarían a través de sus comunidades	Sugieren que el municipio entre como socio	La más adecuada es la S.A. porque las otras posibilidades llevaría mucho trámite	La S.A. es la mejor figura que se ajusta al Centro de Servicios y/o comercializac.
Participación de los actores de la S.A.	Participación en función del número de miembros del grupo y representadas por la COINFO	El accionariado se divide por volumen de madera apropiado	Convenio con al centro para comercializar y los servicios adicionales que ofrecerá	Mediante contratos específicos prestándose madera del centro de servicios	El municipio fiscalizando, las ASLS, Comunidades y propiedades privadas en porcentaje minoritario	ASLS y comunidades con PMF y en actividad y que estén legalmente constituidos	ASLS, Comunidades indígenas y campesinas y estancieros solo con plan de manejo Forestal	Legalmente constituidos en disposición de aportar al Centro y favorecer a la mayor cantidad de familias	Participación definida por grupo y beneficios se reparten en función del aporte, se da tiempo a posicionarse a los grupos sociales y posteriormente se abre a los privados

Fuente IMG Consulting

En aquellas discusiones que derivaron en posiciones encontradas jugó un importante papel el conocimiento que se tenía de las relaciones que había entre los actores en función de sus intereses relativos a la actividad maderera. Con respecto a la ubicación de las infraestructuras del proyecto, hubo una pugna palpable entre los municipios al considerar la propuesta los terrenos municipales de San Ignacio (cabeza de provincia) para realizar las inversiones del proyecto. Al tratarse de una acción de desarrollo, el criterio que se había impuesto para condicionar la repartición de las inversiones entre los municipios era la existencia de contraparte a la subvención de AECID. Una vez que San Miguel comprometió en público una importante contraparte hubo que tomar una decisión sobre qué parte de la infraestructura podría ir destinada a este municipio. Para ello, influyó el conocimiento que tenía la coordinación del proyecto de los importantes intereses económicos que había en torno a los numerosos aserraderos de San Ignacio. A fin de prevenir conflictos con el principal grupo de poder de la provincia (al que pertenecían los empresarios madereros) se propuso y consensuó el establecimiento del aserrío en San Miguel donde sólo existía un aserradero que no cubría la demanda local, dejando el secado en San Ignacio.

Junto a esta decisión, las comunidades que habían demandado la instalación de pequeños aserraderos en sus áreas mostraron su disconformidad. La solución negociada, dado que no todas las comunidades estaban en condiciones tecnológicas ni de recursos humanos para abordar este eslabón, fue que el centro dispusiera de un aserradero portátil que pudiese prestarles servicio en base a una planificación participativa al inicio de la zafra. Las ASLs, por su parte, desistieron de la idea de ubicar la infraestructura en puntos estratégicos con respeto a sus áreas de aprovechamiento por no poder garantizar el municipio en estas zonas tan distantes las condiciones que eran necesarias para ello.

Otro aspecto ampliamente debatido fue relativo a si la comercialización de la madera se realizaba o no de forma conjunta desde el centro. Aquí se evidenció que, entre los representantes de las ASLs prevalecían ciertos intereses económicos personales antepuestos a los del conjunto. En el análisis de los actores estos individuos habían sido caracterizados como “platistas” y que les “beneficiaba la desigualdad socioeconómica”.

Por este motivo, a este colectivo se le indujo defender la idea de que el centro proveyera únicamente servicios, dejando a un lado la participación de los beneficios de la comercialización. En este aspecto las comunidades resultaron estar más unidas en la búsqueda del bien general de su grupo (respondiendo a la característica de “solidario”) al defender que la comercialización se realizara a través del centro siempre y cuando se garantizase un anticipo del negocio final. El acuerdo final estableció que sólo cuando no hubiese negocios conjuntos o estos se vieran paralizados por cualquier motivo el centro recurriría a prestar servicios con el objetivo de rentabilizar su actividad empresarial.

En cuanto a la mejor figura legal para el centro, fueron consideradas diferentes opciones (Anexo 11: Principales opciones legales) llegando al acuerdo unánime de, por sus ventajas, elegir una sociedad anónima. El único asunto pendiente en este punto era el de encontrar la mejor manera de participar de los municipios, pues, como accionistas no podían por las implicaciones legales que ello suponía. En consecuencia, se analizó y consensuó la posibilidad de que los municipios participasen como síndicos de la empresa, velando por su buen funcionamiento en el tiempo. Otro aspecto que contribuía a la estrategia de sostenibilidad del proyecto hacía referencia a la intervención del socio estratégico Bolhispania S.A.<sup>2</sup>. Su participación garantizaba las inversiones productivas con financiamiento por parte de la AECID, asegurando la estabilidad de la empresa durante todo el proceso de aprendizaje de los beneficiarios como accionistas. Se acordó que su retirada fuese paulatina, permitiendo con ello el ingreso de nuevos grupos. La estructura empresarial de S.A. así definida se ve reflejada en la Figura 6.15.

---

<sup>2</sup> BOLHISPANIA Sociedad y Comercio S.A. es un brazo empresarial de BOLHISPANIA creada por iniciativa de la AECID para abordar iniciativas comerciales de sus proyectos y cuyos beneficios son reinvertidos en las actividades de los cuales proceden.



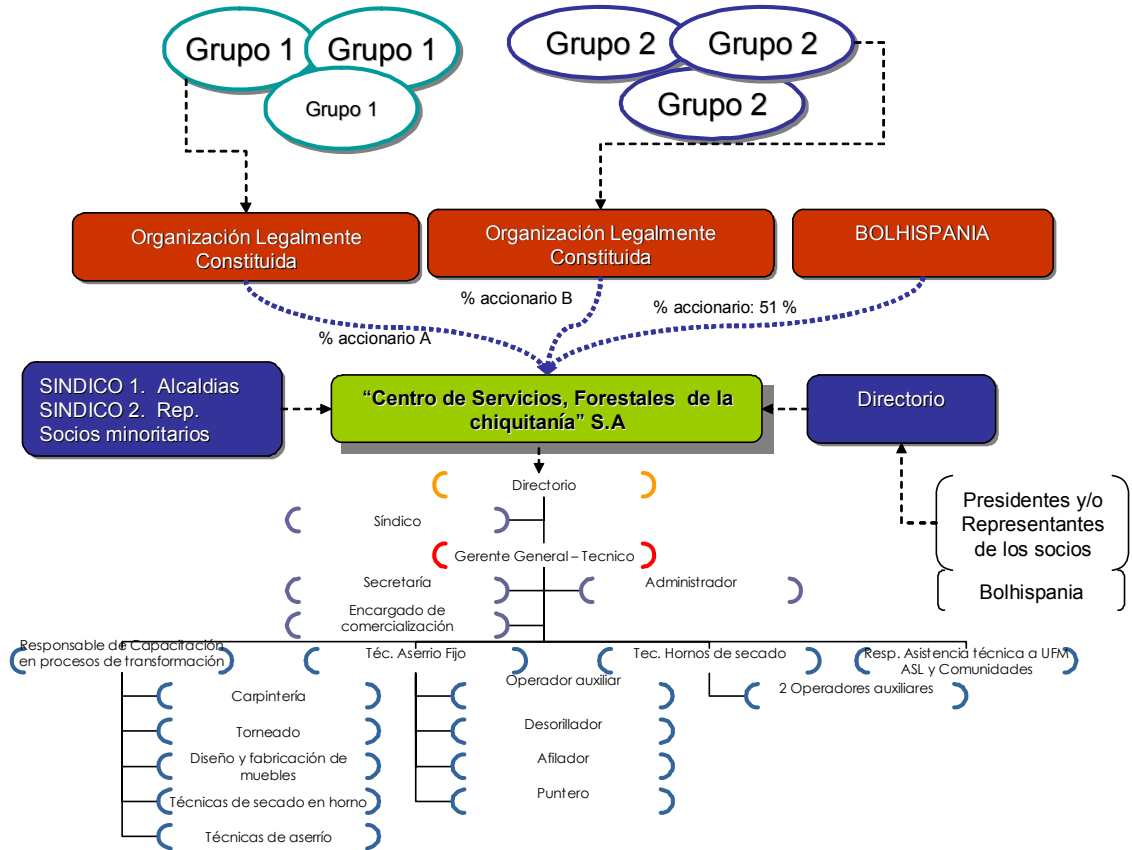


Figura 6.15. Estructura empresarial diseñada de forma colaborativa. Fuente: plan de negocio IMG

Sin embargo, la principal innovación del modelo así concebido tenía que ver con la especialización en el trabajo y con ello la convivencia de los grupos sociales y las estructuras empresariales. En efecto, el modelo permitía a los socios accionistas concentrarse en su objetivo de ser mejores productores, puesto que las operaciones de los eslabones siguientes eran realizadas por profesionales cualificados con capacidades técnicas, gerenciales, administrativas y comerciales. Con ello se superaba un error que había sido común en otros proyectos al intentar que los grupos, ubicados la mayor parte del tiempo en las áreas boscosas, hicieran a su vez de productores y comercializadores de madera. Es más, la enorme dificultad que entraña conseguir hacer compatibles estas dos funciones es lo que aprovecha el intermediario para operar.

Aunque, tal vez, el asunto más complejo de resolver tuvo que ver con el hecho de organizar la participación de los beneficiarios en la empresa. En este sentido, uno de los temas más cruciales que se debatieron tenía que ver con la participación de los propietarios privados en la empresa y por ende en el proyecto. La coordinación del proyecto era consciente, por el conocimiento alcanzado sobre los intereses involucrados, que incluir a los privados como socios era arriesgado para la consecución del objetivo de reducir desigualdades y beneficiar a las familias más pobres (interés de la cooperación). Ello suponía la participación directa de los grupos de poder en la empresa, con el riesgo de que se reprodujeran las relaciones de producción que se querían superar con el proyecto (individuos interesados en que continúe la “idiosincrasia o mentalidad chiquitana” frente a promover la “mentalidad empresarial” en los beneficiarios). Como solución negociada se acordó que la empresa iniciaba sólo con los grupos sociales más desfavorecidos para darles tiempo a posicionarse y luego se permitiría la entrada de otros socios incluidos los privados. De esta forma, la coordinación del proyecto ganaba tiempo para conducir una estrategia basada en la consecución de beneficios directos a estos grupos que reforzara su participación sin un rechazar de partida a los privados, lo que hubiese generado reacciones contrapuestas antes de iniciar la empresa.

Otro tema tenía que ver con la forma de repartir las acciones de la S.A. De un lado, más cercano con el interés de la cooperación, se encontraba la propuesta de las comunidades de que las participaciones se dieran en función de número de integrantes del grupo. En contraposición, las ASLs defendían que se hiciera en función del volumen de madera disponible en las áreas de manejo, que eran sensiblemente mayores que la de las comunidades. Finalmente, se decidió que inicialmente se realizarían un número igualitario de participaciones para cada uno de los grupos que irían ajustándose en función del volumen de madera aportado a la actividad empresarial.

No obstante, se reconoció que había que trabajar más en a la definición de los criterios de participación en la empresa de los socios. En este aspecto, los dirigentes de las ASLs entraron en conflicto con los gobiernos municipales sobre la forma que serían definidos. En consecuencia se negoció la creación de un directorio que representara al



conjunto de productores de Velasco para coordinar junto a los municipios y Bolhispania los requisitos para participar y demás aspectos organizativos. Esta lucha mantenida por el protagonismo y la legitimidad de ciertos actores (los que “*Siempre les interesa sobresalir*”) para incidir en la participación de los accionistas de la empresa evidenció la necesidad de establecer una estrategia de facilitación que permitiera el avance progresivo del criterio de los productores que realmente querían mejorar con su trabajo (“*Los que hablan bajito*”).

En función de estos principios de acuerdo se reajustó el documento final del plan de negocio que fue entregado por IMG Consulting a los representantes de los participantes de su elaboración. De esta forma, se tenía un plan de negocios que integraba las nociones empresariales en forma compatible con las circunstancias y condiciones predominantes en el sector maderero de Velasco, asegurando una mayor factibilidad del mismo. Con ello y según lo propuesto por la tesis, el modelo empresarial que promovía el proyecto quedaba diseñado en base al diálogo entre actores y sistemas de conocimientos. Sin embargo, para encontrar el camino más estable posible hacia estas formas sociales de producción más equilibrada, más que en la parte técnica, se requería una especial atención en investigar cómo iban a ser afectados ciertos intereses que iban a ser decisivos para el articulado social del proyecto. Ello requería basar el proceso de investigación-acción en una mayor profundización de las oportunidades sociales.

## **5. Planificación semiestructurada**

Continuando con la progresión establecida en el análisis realizado mediante la técnica Avance y Previsión, debía alcanzarse un nuevo punto de equilibrio (punto 4 de la Figura 5.11) entre el grado de concreción mínimo que debía tener la planificación (que había aumentado gracias al documento de plan de negocios), y la flexibilidad que aun debía permitirse para enfrentar su implementación (que se había intuido que iba a ser compleja por los importantes intereses que había involucrados).

## 5.1. El Gerente de Procesos General

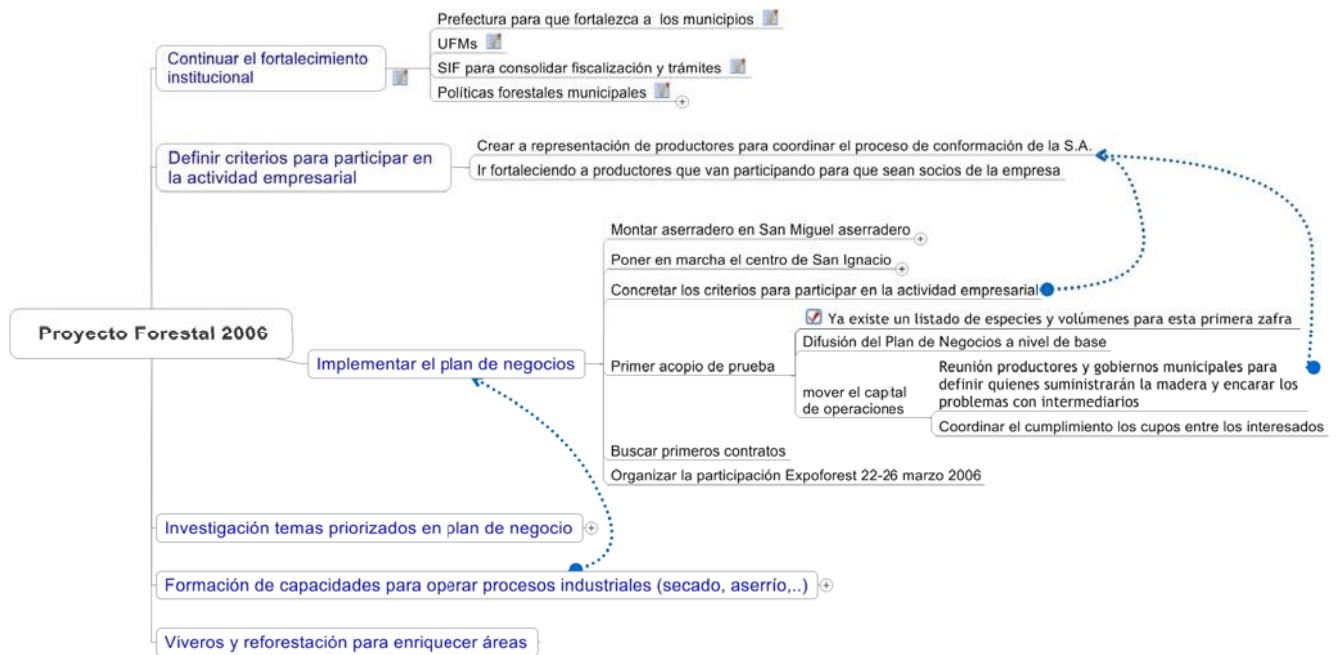
En agosto de 2005 se convoca una nueva reunión de coordinación del proyecto a la que acudieron los municipios de San Ignacio (alcalde, jefe de la UFM, arquitecto municipal y técnico de gestión ambiental), San Miguel (alcalde, oficial mayor, asesor central indígena, comité de vigilancia, jefe de la UFM), San Rafael (alcalde, jefe de la unidad de planificación, jefe de la UFM y técnico de apoyo), la Prefectura (jefe y técnico de fortalecimiento institucional de la UMARENA), Bolhispania y la unidad de gestión del proyecto (Foto 6.12).



FOTO 6.12. Alcaldes de San Ignacio y San Miguel discuten la planificación con sus asesores

En ella, tras presentar los avances conseguidos y retomar los principales puntos del plan de negocios, se realizó un trabajo por grupos (cada uno de los municipios,

Prefectura y Bolhispania/AECID) para plantear las propuestas con las que continuar el trabajo del proyecto el siguiente año. Mediante de la elaboración de un nuevo GP general (Figura 6.16) entre todos los participantes fueron puestas en común.



**Figura 6.16.** Segundo Gerente de Proceso General. Fuente: taller de planificación 7/8/2005

Coincidiendo con la trayectoria planteada por el análisis de Avance y Previsión, los participantes resaltaron la necesidad crucial de conseguir, en el siguiente ciclo de la subvención, resultados tangibles que desencadenara el despegue definitivo del proyecto. Según ellos, ciertos dirigentes de las ASLs y consultores afectados por el papel cada vez más protagónico que estaban tomando los municipios, estaban sembrando dudas entre los pequeños productores a cerca del uso que se estaba dando a la subvención de la Cooperación Española. Desde las ASLs se reclamaba que, el dinero empleado en sueldos de técnicos e infraestructura para los municipios, debía ir directamente a sus agrupaciones.

Prueba de esta inquietud mostrada por los municipios es que la atención en el desarrollo del GPG se centrara más en la implementación del propio plan de negocio que en ninguna otra actividad. Con la finalidad de hacer frente a las influencias contrarias a

las acciones del proyecto se decidió promover un primer acopio de madera de prueba que permitiese a los grupos percibir el beneficio. Igualmente, con ello se permitiría evidenciar realmente aquellos actores que estaban interesados en participar de la iniciativa empresarial de los que solo les interesaba figurar.

Esto muestra cómo se tuvo en cuenta la forma en que eran afectados los intereses de los actores a la hora de planificar. Incluso, el hecho que se pensara en la realización de una actividad de prueba que permitiera disminuir la brecha existente entre los intereses evidenciados por el articulado social y los que permanecían ocultos ponía de manifiesto hasta que punto era importante esta visión de los procesos.

## **5.2. El Marco Lógico**

Sobre la base del nuevo GPG, la coordinación del proyecto preparó un nuevo documento de formulación para solicitar la renovación de fondos a la AECID. En esta ocasión, ciertos elementos de la lógica de intervención pudieron ser abordados de forma más detallada (Tabla 6.9).

**Tabla 6.9. Segunda Matriz de Planificación del Proyecto**

Resultados	Indicadores verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
R.1. Fortalecidas las UFM de Velasco y la UMARENA de la Prefectura como apoyo a la puesta en marcha del Régimen Forestal	<p>Al final del proyecto, al menos un 80% de las actividades forestales planificadas en el POA municipal han sido implementadas.</p> <p>Al fin del proyecto, existe un plan provincial de desarrollo forestal integrado por tres programas municipales.</p> <p>Al fin del proyecto se ha implementado un proyecto con la unidad descentralizada de la Prefectura para la Provincia de Velasco para fortalecimiento de los municipios en materia forestal.</p>	<p>POA de la UFM aprobado por el Concejo Municipal</p> <p>Listados de participantes de talleres de evaluación</p> <p>Documento del plan provincial de Desarrollo Forestal</p> <p>Informes de avance y evaluación del proyecto</p> <p>Informe de la UMARENA de actividades de fortalecimiento con listado de participantes</p>	<p>Se mantienen las políticas nacionales en materia forestal y el grado de compromisos y contraparte e las instituciones locales.</p> <p>Se respetan convenios firmados y se realizan desembolsos comprometidos puntualmente.</p> <p>Se dan condiciones de estabilidad social aceptables.</p>
R.2. Constituida una unión de productores/as y transformadores/as de la madera de la Provincia de Velasco	<p>La unión de productores/as cuenta con personería jurídica no excluyente.</p> <p>Al menos 6 organizaciones están representadas en la unión de productores/as y transformadores/as de la madera de la Provincia de Velasco.</p>	<p>Documento de personería jurídica</p> <p>Listado consensuado de criterios incorporación a la actividad empresarial</p> <p>Listado de organizaciones</p>	<p>Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en los acuerdos intermunicipales y sociales en materia forestal.</p>
R.3. Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de a Provincia de Velasco	<p>Al final del proyecto, el 80% de las organizaciones que integran la Unión de Productores cuentan con normativas democráticas de funcionamiento conocidas por los/as integrantes.</p> <p>Al menos el 50% de las organizaciones participantes son capaces de levantar inventarios forestales, planificar censos comerciales y elaborar el plan de aprovechamiento con la estructura de costo/beneficio.</p>	<p>Normativas</p> <p>Informe y listado de participantes talleres de socialización</p> <p>Documentos de inventarios, censos y planes</p> <p>Listado de organizaciones participantes</p>	<p>Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en los acuerdos intermunicipales y sociales en materia forestal.</p>
R.4. El centro de secado y aserrío de madera funcionan de forma continua	<p>La provisión de materia prima y la disponibilidad de capital de trabajo aseguran funcionamiento del Centro al menos 60% de su capacidad instalada.</p> <p>Se cuenta con una planilla de operadores capacitados en técnicas de acopio de madera, técnicas de aserrío fijo, técnicas de aserrío móvil, técnicas de secado de madera en hornos y técnicas para la generación de valor agregado.</p> <p>Al menos el 80% de madera acopiada ha sido transformada en algún grado.</p> <p>Se han impartido al menos dos cursos de capacitación homologados para las operaciones de secado y aserrío destinados a jóvenes de la región.</p>	<p>Registros de acopio y procesamiento de los dos centros</p> <p>Planilla</p> <p>Informe y listado de participantes talleres de capacitación</p> <p>Currícula formativa</p> <p>Listado asistentes a los cursos</p>	<p>La amenaza de ingresos provenientes entre firmas existentes no compromete el aporte de de materia prima al Centro.</p> <p>El precio de la energía en la zona se mantiene estable.</p>

R.5. Establecidos mecanismos de comercialización de madera y productos derivados en ambos centros	<p>El centro cuenta con sistemas transparentes de fijación de precios, pago de materia prima y distribución de beneficios consensuados con la unión de productores/as.</p> <p>Al final del proyecto se ha logrado comercializar al menos el 80% de la madera acopiada a precios competitivos.</p> <p>Al comenzar la actividad de mercadeo se cuenta con un convenio entre BOLHISPANIA S.A. y la Unión de Productores/as que posibilita el funcionamiento empresarial del Centro.</p> <p>Al menos 3 organizaciones de productores/as han tenido acceso a crédito forestal como complemento a la actividad empresarial promovida por el proyecto.</p>	<p>Informe y listado de participantes talleres de sensibilización y formación empresarial</p> <p>Encuestas con participantes de la Unión de Productores/as</p> <p>Registros comerciales de BOLHISPANIA S.A.</p> <p>Convenio firmado</p> <p>Datos de oficina microcrédito local</p>	<p>La demanda y los precios internacionales de las maderas tropicales se mantienen o continúan al alza.</p> <p>La amenaza de productos sustitutos de la madera se mantiene baja.</p> <p>El precio de transporte en la zona y aranceles portuarios se mantiene estable.</p>
R.6. Se ha realizado investigación y formación de capacidades técnicas	<p>Existe un Programa de Cooperación Interuniversitaria entre Bolivia y España para el sector forestal.</p> <p>Se han realizado 3 trabajos final de carrera en temas priorizados en el Plan de Negocios y 1 de tesis doctoral con resultados aplicables al proyecto.</p>	<p>Solicitud aprobada de PCI</p> <p>Documentos de trabajos fin de carrera y Tesis doctoral</p>	<p>La Universidad española mantiene su interés en el sector forestal de Bolivia.</p> <p>Continúa la demanda de estudiantes para realizar sus tesis.</p>
R.7. Se ha reforzado la regeneración natural de los bosques en la provincia de Velasco	<p>Se han distribuido 10.000 plantas entre los beneficiarios/as de las cuales el 80% han sobrevivido al año del transplante.</p> <p>Se han reforestado en al menos 6 áreas de aprovechamiento forestal.</p> <p>Implementadas 6 acciones de desarrollo en las comunidades con contraparte comunitaria proveniente de los beneficios del aprovechamiento forestal.</p>	<p>Planillas de distribución</p> <p>Informes técnicos de visitas al campo</p> <p>Informes de técnicos de apoyo a reforestación</p> <p>Convenios para la puesta en marcha de acciones de desarrollo.</p>	<p>No ocurren episodios climatológicos extraordinarios.</p> <p>Las condiciones ecológicas permiten acopiar las semillas oportunamente en cantidad, calidad y tiempo.</p>

Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2005

Este fue el caso de la componente de fortalecimiento institucional, en la que los avances alcanzados proveían de una mayor certidumbre de cómo podrían suceder las actividades y qué elementos podrían ser utilizados para realizar su seguimiento.

Si bien, el seguimiento a las actividades realizadas mostraba un cumplimiento bastante aceptable de lo planificado, lo cual respaldaba la metodología seguida por la tesis, no estaba exenta de algunos pendientes. De hecho, algunas actividades que ya fueron planificadas en la formulación del proyecto tuvieron que ser nuevamente retomadas, bien porque los procesos habían ido más lento de las expectativas o porque no se acertó en el ejercicio de abstracción realizado. Este fue el caso de la actividad correspondiente al R.5.3, “Construir edificaciones del centro de servicios forestales”

(Tabla 6.10), que se vio ampliada durante el proceso con la decisión de descentralizar el aserrío a San Miguel (el R.4.3 en la Tabla 6.11). Otra actividad modificada fue la de “Conformación de un comité impulsor del proyecto” (R.4.3 en la Tabla 5.11) que, debido al conflicto entre dirigentes de ASLs y gobiernos municipales, se postergó hasta haber conformado previamente un directorio de representantes de los productores de la Provincia (R.3.1. “Crear un directorio de la Unión de productores/as y transformadores/as de la madera de Velasco”).

**Tabla 6.10. Actividades previstas por resultados generales, 2005-2006**

<b>Resultados</b>	<b>Actividades previstas</b>
R.1. Fortalecidas las UFMs de Velasco y la UMARENA de la Prefectura como apoyo a la puesta en marcha del Régimen Forestal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar convenio de colaboración entre los municipios de la provincia de Velasco y BOLHISPANIA para el diseño de planes forestales municipales</li> <li>2. Elaborar un plan provincial de desarrollo forestal consensuado con los tres municipios</li> <li>3. Fortalecer capacidades técnicas y equipamiento de las UFMs</li> <li>4. Desarrollar convenio de colaboración entre la Prefectura de Santa Cruz y BOLHISPANIA para la puesta en marcha del proyecto de fortalecimiento a los municipios</li> </ol>
R.2. Constituida una Unión de productores/as y transformadores/as de la madera de la Provincia de Velasco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar una propuesta de participación y consensuarla con los municipios y los productores</li> <li>2. Apoyar a la unión de productores en proceso técnico y legal</li> <li>3. Talleres de socialización del modelo socio-empresarial del proyecto</li> <li>4. Identificar los roles, limitaciones y potencialidades de las mujeres para participar en los procesos de toma de decisiones, control y acceso a los recursos de la actividad forestal</li> <li>5. Promover acciones que posibiliten mayor participación de mujeres en el rubro forestal</li> </ol>
R.3. Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de a Provincia de Velasco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear un directorio de la Unión de productores/as y transformadores/as de la madera de Velasco</li> <li>2. Apoyar procesos técnicos y legales considerando factores de equidad entre hombres y mujeres</li> <li>3. Talleres para socializar y consensuar las normativas con los participantes</li> <li>4. Apoyar y supervisar técnicamente la elaboración de inventarios forestales, censos comerciales y planes de aprovechamiento con las organizaciones identificadas</li> </ol>
R.4. El centro de secado y aserrío de madera funcionan de forma continua	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar acopio de madera en la zafra 2006</li> <li>2. Poner en marcha la unidad productiva de secado en S. Ignacio</li> <li>3. Construir una unidad productiva de aserrío en S. Miguel</li> <li>4. Implementar hornos solares en S. Ignacio, S. Miguel y S. Rafael para carpinteros</li> <li>5. Elaborar planificación de trabajo para el aserradero portátil</li> <li>6. Elaborar propuesta curricular y capacitar operadores para todos los centros</li> </ol>
R.5. Establecidos mecanismos de comercialización de madera y productos derivados en ambos centros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Iniciar actividad comercial del centro</li> <li>2. Contratar personal administración y gerencia empresarial</li> <li>3. Establecer estructura de costos y beneficios de la actividad empresarial</li> <li>4. Iniciar contactos de mercado en función de productos, calidad y volúmenes disponibles</li> <li>5. Participar en ferias forestales que promocionen la vocación forestal de la Provincia</li> <li>6. Abrir canales de comunicación con instituciones españolas con las que se puedan establecer sinergias favorables al proyecto</li> <li>7. Acompañar el proceso técnico y jurídico necesario para fortalecer el “financiamiento de operaciones forestales limpias” en coordinación con la Superintendencia Forestal</li> </ol>
R.6. Se ha realizado investigación y formación de capacidades técnicas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un plan de trabajo entre universidades las actividades del proyecto</li> <li>2. Promover trabajos de fin de carrera en función de las actividades del proyecto.</li> <li>3. Promover la creación de una red de investigación alrededor del desarrollo forestal de la Chiquitania</li> </ol>
R.7. Se ha reforzado la regeneración natural de los bosques en la provincia de Velasco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la construcción de viveros económicamente sostenibles.</li> <li>2. Establecer mecanismos de acopio de semillas para enriquecer las áreas de aprovechamiento</li> <li>3. Facilitar a los beneficiarios/as la provisión de plantas de calidad</li> <li>4. Diseñar y asesorar reforestaciones en tierras bajo aprovechamiento forestal</li> <li>5. Impartir talleres en manejo forestal promoviendo la participación equitativa de hombres y mujeres</li> <li>6. Identificar acciones de desarrollo comunitario con beneficios equitativos a hombres y mujeres</li> <li>7. Relacionarse acuerdo de Cumplimiento de Leyes Forestales, Gobernabilidad y Comercio (FLEGT)</li> </ol>

Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2005



Una vez completada la formulación se proveyó una versión a cada participante del taller de planificación para que realizaran las correcciones oportunas con lo que quedó validado el documento.

Con todo, y si bien la experiencia alcanzada tras el primer año de implantación y el respaldo de contar con el plan de negocio de los beneficiarios del proyecto permitió suave desplazamiento hacia el lado más estructurado de la planificación con respecto a la formulación, aún seguía precisándose de flexibilidad. Ello se debía a que, planificar en detalle ciertas acciones centrales para el proyecto, como era la implementación de la iniciativa empresarial, aún requería de un mayor conocimiento de los procesos. Es por ello que, para considerar la validez del sistema de planificar y gestionar el proyecto basado en la integración del GP y el EML, aún debía acontecer un mayor desarrollo del proyecto.

## **6. Hacia una mayor factibilidad en las acciones de DFC**

Constituir el marco de actuación para un proyecto de DFC no se limita simplemente a establecer las habituales infraestructuras administrativas y acometer el fortalecimiento de los actores implicados para que puedan participar activamente de los procesos. Según la óptica desde la que se plantea este estudio, hay que ir más allá y aprovechar la experiencia que se va generando durante los primeros momentos del proyecto para conseguir, a través de la investigación-acción social, los insumos metodológicos que son necesarios para reforzar la labor facilitadora de los procesos más complejos. Es de esta forma cómo, según la hipótesis planteada, se consigue una mayor factibilidad de las acciones desde el punto de vista de la compatibilidad que se alcanza con la forma de ver la realidad que tienen los actores, y los intereses que entran en juego durante los procesos.

Por contra, la interacción social que viene siendo habitual en los proyectos de DFC se limita al contacto personal que tienen los “expertos externos” (contratados por instituciones) con la población beneficiaria mediante la adopción de una serie de acciones

magistrales, a las cuales se les incorpora la impronta local a través de las técnicas denominadas como “participativas” (De Camino, 2001). Es, por ello, que resulta habitual que al surgir un determinado proyecto, son los técnicos y los consultores los que suelen brindar las ideas y los conocimientos a los otros actores. Los eventos “participativos” de esta forma son utilizados para extraer las demandas sociales que, con frecuencia, resultan incluso con perspectivas sesgadas (Anexo 12: Foros de validación). En este contexto, es frecuente que algunos técnicos adopten cierta superioridad intelectual, debido a que no creen que puedan aprender de los conocimientos y saberes de los beneficiarios. En contrapartida, los beneficiarios que asisten a estos eventos terminan encontrándolos ajenos a su realidad cultural, social y económica (Dam, 2000). Como consecuencia, y aún contando con un enfoque participativo, ciertos talleres tienden a equipararse a meros intercambios unidireccionales sin el verdadero valor de la participación.

Frente a ello, los nuevos conceptos de participación están requiriendo de un cambio de paradigma en forestería comunitaria (De Camino, 2001). Es preciso que los agentes sociales que facilitan los talleres eviten considerar algo que ya es antiguo en otras ramas de la ciencia, tales como la antropología o la sociología, y es que no se les está brindado conocimiento a actores pasivos, sino a comunidades e individuos que cuentan con su propio conocimiento (Remmers, 1998). Y más importante aún, que cada uno tiene una forma determinada, y muchas veces limitada, de transmitir este conocimiento a los otros (Norgaard, 1984). En este caso, el nuevo papel que deben desarrollar los agentes sociales requiere un componente fundamental de comunicación. Algunos profesionales del DFC suelen afrontar este escollo usando un lenguaje apropiado y símbolos comprensibles por el conjunto de actores sociales. También pueden intentar tomarse el tiempo para involucrarse en los diferentes aspectos de la vida cotidiana de los beneficiarios y comprender, mediante esta inmersión, su realidad y verdaderas necesidades (Guzmán *et al.*, 2000). Sin embargo, más allá de que los actores cuando se sienten juntos consigan entenderse, los SAS<sup>2</sup> proponen llegar y movilizar los sistemas de conocimiento; es decir, alcanzar una comunicación adecuada entre las diferentes formas que tienen los actores de organizar sus ideas y de percibir la realidad en función de sus propias experiencias (Chevalier y Buckles, 2006). La interacción de los actores en

función de estas características es deseable, pues dan lugar a ciertos elementos que son necesarios para construir un proceso de participación tales como la búsqueda de consenso en la toma de decisiones o la visión compartida de las iniciativas (Norgaard, 1984).

Por ello, la tesis ha adoptado aplicar este enfoque socioconstructivista al DFC. Sin embargo, llegar a conseguir plantear las condiciones generales que se necesitan para mantener una interacción social en forestería comunitaria, pasa antes por identificar cuáles son las formas que poseen los actores de organizar su conocimiento. De hecho, son muy variables y existe poca información al respecto por la falta de capitalización y el tratamiento académico que ha habido en torno al DFC (Téllez *et al.*, 2003). Su importancia radica en que es en función de ellas cómo se pueden identificar las oportunidades sociales que permiten la creación de nuevo conocimiento (innovaciones sociales), y determinar las brechas epistémicas que hay que salvar para afrontar el carácter experimental que suele predominar entre las acciones de DFC (Davis-Case, 1995). Es, con este motivo, por el que se ha recurrido a la investigación-acción social previa a la facilitación más concreta de los procesos. Más aún, debido a la elevada complejidad que supone abordar ciertos temas controversiales se optó por realizar estos análisis sociales con grupos representativos de informantes claves. De esta manera se pudo examinar la forma en que las relaciones que existen entre los actores más relevantes para el proyecto son percibidas en función de sus propios conceptos y características que ellos mismos utilizan (constructos sociales).

Según lo propuesto en la tesis, las preguntas formuladas en la definición de estos constructos sociales, no sólo se orientaron a determinar los diferentes conocimientos que habitualmente operan los actores en sus actividades, si no también a los intereses percibidos que les involucran con los procesos objeto de mejora. Ello permite al facilitador ir descubriendo qué intereses percibidos son los que mueven a los actores a apoyar o ir en contra de la acción principal del proyecto, labor ésta que será remarcada en el siguiente capítulo.

Pero antes de haber llegado a este punto se ha tenido que hacer una labor previa que tuvo su origen en la fase de formulación, con la identificación de los actores desde su

dimensión más localizada y de reconocimiento “formal”. Esta forma habitual de identificar a los actores en los proyectos de DFC fue muy útil en un momento en el que predominaba la incertidumbre pero resulta insuficiente para aplicar conceptos más evolucionados, como los que proponen los SAS<sup>2</sup>. Por este motivo, en esta nueva etapa del proyecto se comienza modelando el articulado social del proyecto según las funciones que los actores van asumiendo, y las que más claramente se van intuyendo que van a asumir. Con el proyecto en marcha, este paso intermedio es considerado por la tesis como el puente lógico hacia la dimensión de los intereses que son afectados por las acciones del proyecto. De esta manera, es como se puede enlazar el concepto de actores que asume la tesis con la definición de los constructos sociales. Ellos resultan ser las características que definen las categorías de pérdidas/ganancias, además de sus atributos epistémicos, para aquellos intereses considerados como más cruciales para el éxito del proyecto. En el estudio de caso, y como en una parte importante de las acciones de DFC, resulta que estos intereses están relacionados con los intereses productivos que giran en torno a la explotación del recurso forestal. Asociando los intereses con los actores se consigue contar con una primera caracterización de las relaciones que existen en torno al proceso productivo que se quiere afectar con el proyecto. Sin embargo, persiste la incertidumbre de que aún hayan quedado intereses ocultos a los análisis, porque todavía no han sido lo suficientemente evidentes ante los procesos, hace que no se pueda considerar completado el mapa social del proyecto y sea preciso avanzar algo más para pensar en mejorarlo. Es, por ello, que la tesis precisa aún de más tiempo para completar su propuesta de aproximación al DFC desde estas nuevas concepciones de actor social.

Con todo, la aplicación de estos análisis sociales continuos otorga unas bases más sólidas a la labor de planificación y coordinación de las actividades. Todo este nuevo conocimiento obtenido durante el proceso de investigación-acción participativa, así como los compromisos adquiridos por los diferentes actores sociales, sigue alimentando el sistema de planificación semiestructurado que fue fijado desde la fase de formulación. Este mecanismo planificador se constituye, de esta manera, en el articulador necesario para mantener el diálogo entre actores y sus epistemes, y aplicarlo a los procesos mismos para afrontarlos con mayores probabilidades de éxito. Ello queda avalado tanto por el

hecho de que el diálogo permitiera contar con un plan consensuado por las principales partes involucradas para afrontar la construcción de los complejos procesos productivos, como por los importantes logros alcanzados en materia de fortalecimiento institucional y organizacional. No obstante, aún habrá que esperar al despegue definitivo del proyecto para constatar su utilidad y validez de una manera más fehaciente.

Lo cual no quita que también se reconozca la existencia de algunas limitaciones que pasan, principalmente, porque se precisa disponer de tiempo suficiente para aplicar este enfoque o insertarlo en un proceso que ya tiene un cierto grado de maduración. La aplicación del enfoque social que propone la tesis precisa que se produzca un proceso de interaprendizaje para que provea de las innovaciones sociales. Del mismo modo, requiere de una coordinación mayor de las labores de facilitación, que vele por la buena marcha de los procesos y forme en los procedimientos metodológicos a los nuevos actores que se van incorporando a los procesos. Sin este elemento, el acompañamiento metodológico degenera porque existe reticencia entre los profesionales a incluir análisis sociales casi de manera continua. Esta práctica es algo poco habitual dado que exige más atención por parte de los responsables de las actividades y se corre el riesgo de que a los beneficiarios les invada la sensación de que se está abusando de los recursos para celebrar eventos y pagar honorarios de consultores en pro de una mayor inversión en medios o infraestructuras para ellos. Pero, caso contrario, se estaría corriendo el riesgo de que se mantuviera un proceso incierto.

## **7. Conclusiones**

1. A través de un procedimiento que tiene como puente lógico los roles que asumen, o se espera que asuman, los actores es posible pasar desde su dimensión más local, útil en una primera aproximación social, a otra que considera los intereses que existen en torno al proceso socioeconómico que se pretende mejorar.

2. Conducir la interacción de los actores y sus conocimientos hacia un diálogo social efectivo requiere una integración real entre el interaprendizaje colaborativo, la

investigación conjunta para producir nuevos conocimientos, y la acción una vez conseguido el consenso.

3. En las interacciones sociales que se suceden durante el diseño de las opciones de DFC se crean familias de actores que comparten saberes parecidos y que se relacionan entre sí a través de “comunidades de conocimiento”.

4. La perspectiva socioconstructivista basada en la investigación-acción social puede ser integrada en la planificación de los proyectos de DFC, mediante un procedimiento que permite que las acciones experimentales sean diseñadas en base a opciones negociadas por diferentes sistemas de conocimientos.

5. El diseño de acciones basado en el diálogo entre actores y sus conocimientos, y que tiene en cuenta cómo son afectados los intereses, es válido para conducir el fortalecimiento de servicios forestales municipales y para organizar las comunidades en torno al aprovechamiento forestal.

6. Gran parte de las decisiones que afectan a la producción de madera de pequeña escala en la Provincia de Velasco (Bolivia) no conciernen a las comunidades que viven en los bosques, si no que a los mercados y a las sociedades de los países desarrollados.

## 8. Referencias

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006. *Social Analysis Systems<sup>2</sup> Theory: Concepts and Tools for Collaborative Research and Social Action*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 10-2-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

DAVIS-CASE, D. 1995. *Diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos*. Desarrollo Forestal Comunitario n° 2. FAO, Roma. 173 pp.

DE CAMINO, R. 2001. *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz, Bolivia. 36 pp.

GUZMÁN, G. I.; GONZÁLEZ, M.; SEVILLA, E. 2000. *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Mundi Prensa, Madrid.

NORGAARD, R.B. 1984. *Traditional Agricultural Knowledge: Past Performance, Future Prospects, and Institutional Implications*. American Journal of Agricultural Economics 66 (5), 874-878.

REMMERS, G. G. A. 1998. *Con Cojones y Maestría: un estudio sociológico-agronómico acerca del desarrollo rural endógeno y procesos de localización en la Sierra de la Contraviesa (España)*. Tesis doctoral. Wageningen Studies on Heterogeneity and Relocalization 2. Circle for Rural European Studies-CERES. Thela Thesis Publishers, Amsterdam. 234 pp.

TÉLLEZ, J.; BLANES, J.; NAVARRO, R. 2003. *Programa de Formación en Línea sobre Desarrollo Forestal Comunitario*. Memoria Voluntaria del XII Congreso Forestal Mundial (en línea). Citado el 3-10-2007. Disponible en: <http://www.fao.org/DOCREP/ARTICLE/WFC/XII/0502-C4.HTM/>.

VAN DAM, C. 2000. *Two decades of participatory forest development... but how participatory?* Forests, Trees and People Newsletter, FAO Community Forestry Unit. Rome. 42, 11-17.

## CAPÍTULO 7

### LA CONSECUCIÓN FINAL DE LOS PROCESOS DE DESARROLLO FORESTAL

#### 1. Introducción

A un año de haber dado inicio a las inversiones del Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania se había conseguido ya contar con un primer fortalecimiento a las instituciones del Régimen Forestal. Principalmente los Municipios habían visto aumentadas sus capacidades operativas gracias a un mejor funcionamiento de sus unidades forestales. De igual manera, se había mejorado el tejido asociativo de los beneficiarios y, sobre todo, el de las comunidades, que habían reforzado su posición ante otros actores mejorando su participación en las actividades del proyecto. A partir de la experiencia alcanzada por medio de estas primeras actividades, además de los análisis sociales que las siguieron, se pudo ver ampliar la base de conocimiento con la que contaban los encargados de impulsar los procesos sobre la manera en la que se articulaban los actores en torno al negocio de la madera. Este conocimiento fue un insumo imprescindible para diseñar, con la participación de múltiples actores, una nueva forma de hacer los negocios mucho más beneficiosa para los grupos sociales y que además resultaba factible. Con ello, quedaron establecidas las bases sociales y metodológicas sobre las que el proyecto podía avanzar con mayores garantías de éxito.

Pero, para poder continuar era preciso abrir antes un hueco en el inmovilismo social que existía hacia el cambio. En este capítulo se analiza cómo se consiguió dar ese primer impulso vital a las actividades productivas y cómo se llevó a cabo su posterior gestión para conseguir la propagación deseada de los resultados, apoyándose para ello en el acompañamiento institucional desde los instrumentos públicos de planificación. Conseguirlo se tornaba crucial para probar la validez de la tesis, motivo por el cual el autor volvió a acompañar metodológicamente el proyecto nuevamente bajo la función de coordinación (desde finales de 2005 a mediados de 2006). Esta labor finalizó tras conseguirse la puesta en marcha de las actividades empresariales del proyecto, momento en el que el autor dio inicio la sistematización del modelo que había surgido. Sin



embargo, posteriormente volvió a coordinar la elaboración de los planes municipales de desarrollo forestal a través de una nueva consultoría (junio de 2006) que le permitió constatar varios de los logros obtenidos.

Siguiendo con lo planteado durante la formulación de esta nueva etapa del proyecto, se comenzó poniendo en marcha la estrategia que establecía una transformación gradual de las relaciones de producción para evitar un rechazo categórico de parte de los actores que veían peligrar sus intereses. Para ello, se trató de conseguir lo antes posible unos primeros resultados que, aunque limitados, sirvieran para alimentar la trama de intereses que estaba a favor del proyecto y conseguir así ganar terreno a los que podían ponerse en contra. Así fue cómo la adopción del concepto de actor social propuesto por la tesis desde la dimensión de los intereses que intervenían en los procesos cobró una importancia aún mayor en esta etapa del proyecto.

Cumpliendo con los grandes resultados planteados al finalizar la anterior etapa (consultar la MPP de 2005), se puso en marcha un primer intento de abastecimiento de madera dentro de lo dispuesto por el lineamiento R.4 *El centro de secado y aserrío de madera funcionan de forma continua*. Esta actividad debía servir a la estrategia para poner en evidencia aquellos actores que realmente tenían otros propósitos distintos a los marcados por el plan de negocio. Por medio de esta experiencia y recurriendo nuevamente a la investigación en acción, se ganó una mayor certidumbre sobre la forma en que iban a ser afectados los actores con la implementación de este nuevo negocio. Gracias a los análisis sociales que se llevaron a cabo desde lo señalado por el resultado R.6 *Se ha realizado investigación y formación de capacidades técnicas*, se consiguió la perspectiva necesaria para elevar el enfoque de actor social propuesto por la tesis hasta contemplar cómo se relacionaban las comunidades de interés. Desde esta concepción social y con una implicación mayor de los gobiernos municipales en los procesos, se lograron salvar los obstáculos hasta encauzar definitivamente las actividades productivas del proyecto. Según lo marcado en el resultado R.1 *Fortalecidas las UFMs de Velasco y la UMARENA de la Prefectura*, las UFMs fueron las que proveyeron el asesoramiento y apoyo logístico que los grupos necesitaban para elaborar y operar sus manejos forestales. Así mismo, el centro empresarial de la madera (el centro en adelante) se encargó de proporcionar a los beneficiarios (socios de la empresa) aquellos servicios forestales necesarios para garantizar la extracción forestal. De esta forma, se

rompía con la dependencia que estas operaciones tenían de los intermediarios que aprovechaban las limitaciones tecnológicas y de financiamiento para posicionarse frente a los productores, dando cumplimiento al resultado R.3 *Fortalecidas las organizaciones de productores/as y transformadores/as de la madera de a Provincia de Velasco.*

Con todo, el negocio llegó a truncarse, pues la comunidad de actores interesada en “ganar con la intermediación de la madera en Velasco” encontró mecanismos para derivarla hacia sus canales una vez que, con la ayuda del proyecto, se iba extrayendo. La reacción de descontento del gobierno municipal frente a la intención de los intermediarios de perdurar condujo a que, en última instancia, se recurrieran a técnicas de resolución de conflictos con el fin de evitar el bloqueo de las operaciones forestales a través de acuerdos consensuados. A pesar de que el número de grupos que participaron no resultó el esperado, los beneficios que percibieron por ello (sobre todo en concepto de adelanto del negocio) significaron un punto de inflexión para el proyecto. Inmediatamente se consiguió relegar a la trama intermediaria en segundo plano y desinhibir la participación de otros grupos que habían permanecido expectantes hasta ese momento. Esta nueva situación fue propicia para concebir la reorganización social de los beneficiarios, prevaleciendo esta vez el interés común de los pequeños productores frente a los propósitos particulares. De esta forma se retomó la senda del resultado R.2 *Constituida una Unión de productores/as y transformadores/as de la madera de la Provincia de Velasco* pero reconduciéndose hacia una asociación de la que participaban aquellos grupos que iban ingresando al nuevo negocio de la madera. Este proceso se vio cada vez más reforzado conforme se iba consolidando el resultado R.5 *Establecidos mecanismos de comercialización de madera y productos derivados en ambos centros* que permitió un mayor retorno de beneficios una vez que se vio completado el negocio de la madera. De esta manera quedó listo un nuevo modelo de desarrollo forestal para grupos sociales en Bolivia que les permitía trabajar sus concesiones forestales de forma eficiente, al mismo tiempo que entablar relaciones de igual a igual con los canales de distribución y comercialización.

El proyecto continuó hasta afianzarse institucionalmente, de forma que la fase experimental del proyecto dio paso a otra de replicación bajo el acompañamiento de las instituciones del Régimen Forestal. Esta situación permitió a los organismos que habían

apoyado el proyecto dejarlo a mediano plazo por un programa más sectorial que incluía las políticas públicas nacionales.

Finalmente, el presente capítulo respondió a la necesidad de que se produjera el ansiado despegue del proyecto para abandonar su carácter experimental alcanzando con ello la justificación final de la aplicación de los conceptos que sustentan la tesis doctoral.

## **2. El análisis de actores como medio para encauzar los procesos productivos**

La estrategia que había sido planteada en el anterior capítulo para conseguir implementar el plan de negocios requería de un primer acopio exitoso a partir del cual se pudiera sustentar una política de potenciación de las ventajas de trabajar de forma empresarial con el proyecto. Así se estimó que podría enfrentarse los obstáculos sociales que frenaban una mayor participación de los grupos sociales en las actividades de generación de valor agregado de la madera.

### **2.1. El inicio del proceso de provisión de madera**

En el anterior capítulo se había advertido cómo ciertos intereses iban a verse perturbados por el papel cada vez más protagónico que estaban tomando los gobiernos municipales en la promoción del desarrollo como consecuencia del proceso de fortalecimiento institucional emprendido por el proyecto. En relación con esta advertencia, los gobiernos municipales comenzaron a mostrar su malestar debido a que ciertos actores se encontraban sembrando dudas entre los grupos sociales a cerca del uso que se estaba dando a la subvención de la Cooperación Española. Pero, como conocer su existencia probable no era suficiente para hacerles frente, era necesario conocer las causas reales que estaban detrás de esta creciente oposición que podría derivar en un freno más serio al avance de los procesos productivos contemplados por el plan de negocio.

Como se había concluido en el capítulo anterior, la forma que había para continuar profundizando en estas relaciones sociales era poner en marcha los procesos mismos. La fórmula que se encontró para permitir la investigación social en acción fue a través del acompañamiento a un primera provisión de madera para el centro que sirviera de ensayo de los procesos productivos (puesta a punto de equipos y recursos humanos). El éxito de esta primera actividad permitiría ofrecer a los beneficiarios una sensación de que su iniciativa empresarial recogida en el plan de negocios se había puesto en marcha.

Con esta orientación, la coordinación del proyecto con el apoyo de las UFM's (9/11/2005) dieron inicio a las actividades del plan de negocio de los beneficiarios del proyecto. Con esta finalidad, se estableció un GP con el que gestionar este primer aporte de capital de operaciones de Bolhispania destinado a proveer a las instalaciones de un primer volumen de madera (Figura 7.1).

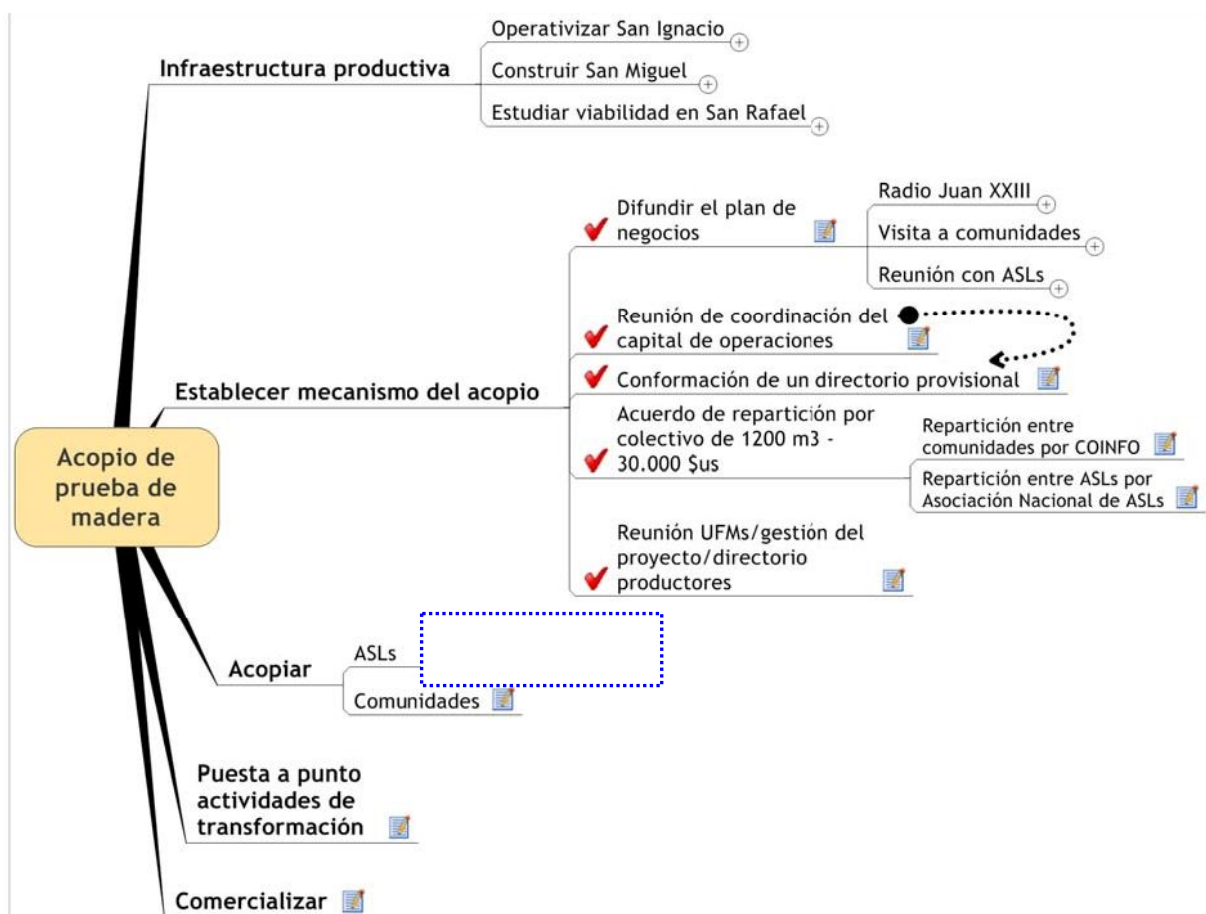


Figura 7.1. Gestión del primer intento de establecer el acopio de madera. Fuente: documento de gestión del proyecto

El alcance de este primer intento resultó ser bastante funesto como resultado de un proceso poco asentado. Dado que una parte significativa de los dirigentes sociales reclamaron una participación más directa de los fondos del proyecto, en la reunión (1/12/2005) mantenida para coordinar el acopio se negoció que su distribución entre los beneficiarios se canalizase a través de un directorio provisional compuesto por los representantes de Bolhispania, del movimiento que agrupaba a las ASLs y la recién conformada COINFO. En base a unas condiciones de pago pactadas por el directorio, se delegó a estas asociaciones la responsabilidad de negociar los aportes al interior de sus colectivos. Como resultado, sólo una ASL de San Ignacio participó del acopio aunque de una manera algo irregular (Foto 7.1).



FOTO 7.1. Primeras trozas ingresadas a las instalaciones de San Ignacio

Los demás grupos incumplieron, demostrándose abiertamente que no todos los estaban en disposición de afrontar el acopio de madera y los que estaban preferían derivarla hacia otros negocios.

Esta situación llevó a la coordinación del proyecto y a Bolhispania a decidir reorientar el proceso de acopio, esta vez con la participación activa de otros actores que,

al igual que los dirigentes que se habían comprometido a gestionar el primer intento de acopio, tenían la aptitud y legitimidad suficiente como para dar credibilidad a los procesos frente a los grupos sociales (relacionados con la característica “*Siempre les interesa sobresalir*”). Se trató de retomar el papel protagónico de los gobiernos municipales, esta vez respaldados por los funestos resultados conseguidos con la participación de actores que habían demostrado estar vinculados con intereses que no iban a favor del objetivo del proyecto (relacionados con las características “*controlar la información*” o “*platista*”). Además de potenciar la legitimidad de los gobiernos municipales, este primer intento fue aprovechado por la investigación social para afinar el conocimiento de los actores en función de cómo eran afectados sus intereses por los procesos.

## **2.2. Análisis de las circunstancias sociales que limitan el aprovisionamiento**

Sobre la base del análisis de las circunstancias que predominaron en el primer intento y con el propósito de reconducir la actividad con mayores posibilidades de éxito, era preciso conseguir entre los actores una mayor certidumbre sobre cómo eran afectados los intereses con respecto a la circulación de madera en la zona.

En esta ocasión, predominó un gran desinterés de una parte importante de las ASLs que, guiados por sus dirigentes, habían centrado sus expectativas en conseguir recursos subvencionados a través de la participación en una escuela de proyectos promocionada por la Fundación PUMA (Tabla 5.1). El hecho de que la asociación matriz de las ASLs hubiese servido de puente para ello había incurrido en un aumento en la legitimidad de sus dirigentes ante los otros socios. Esta situación ayudó a enmascarar las distorsiones en las que habían incurrido durante su participación en el acopio de prueba.

Por ello, la labor de la reconducción de aprovisionamiento se centró, sin excluir a las ASLs, en las comunidades. En San Rafael no había en este momento comunidades con manejos forestales vigentes y en San Ignacio, las pocas comunidades que contaban con planes de manejo, o estaban muy vinculadas a ciertos empresarios o a consultores que, rezagados de anteriores proyectos, operaban ahora sus propios negocios. Fue por ello, que se concentrasen los esfuerzos por acopiar madera de las comunidades en San



Miguel, que además, la precisaba para poner a punto los equipos de aserrío que se estaba implementando (Foto 7.2).



FOTO 7.2. Momento de la instalación de los componentes del aserradero de San Miguel

Tras el primer intento fallido, su gobierno municipal convocó a los representantes comunales, el consultor forestal encargado de elaborar los instrumentos de gestión, la jefa de la UFM, el responsable de la Dirección de Desarrollo Productivo Municipal, y miembros de la unidad de gestión del Proyecto Forestal para analizar la situación y retomar el proceso.

Como base para ello se empleó un análisis social basado en los Intereses, Legitimidad y Poder (6/3/2006) en torno al objetivo central de “la mayor parte posible del valor agregado de la madera se queda en manos de los comunarios” (Foto 7.3).



FOTO 7.3. Técnico del municipio de San Miguel participando en el análisis de actores

En primer lugar se identificaron qué actores estaban siendo afectados por lo que había sido el intento de acopiar madera. Los diferentes nombres enumerados fueron desgranándose en los distintos roles que podía asumir un mismo actor de cara al proceso, excluyendo para el análisis los no considerados como relevantes (Foto 7.4).



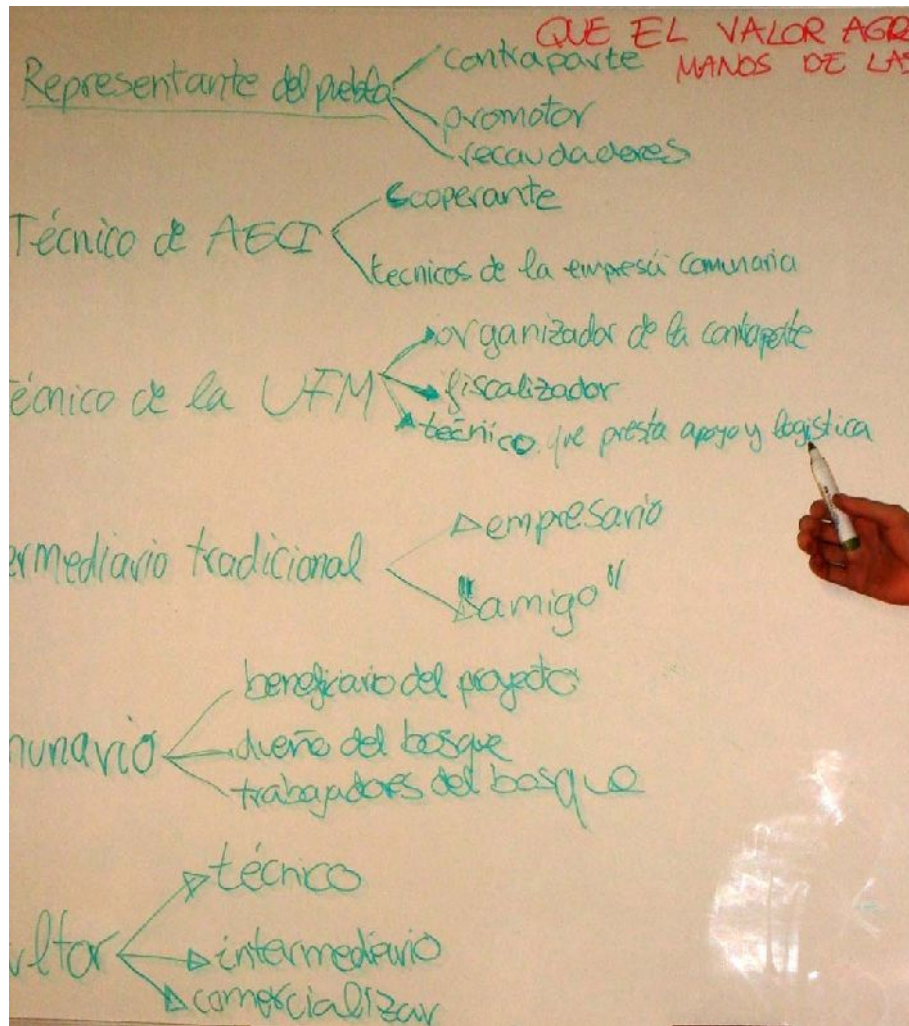
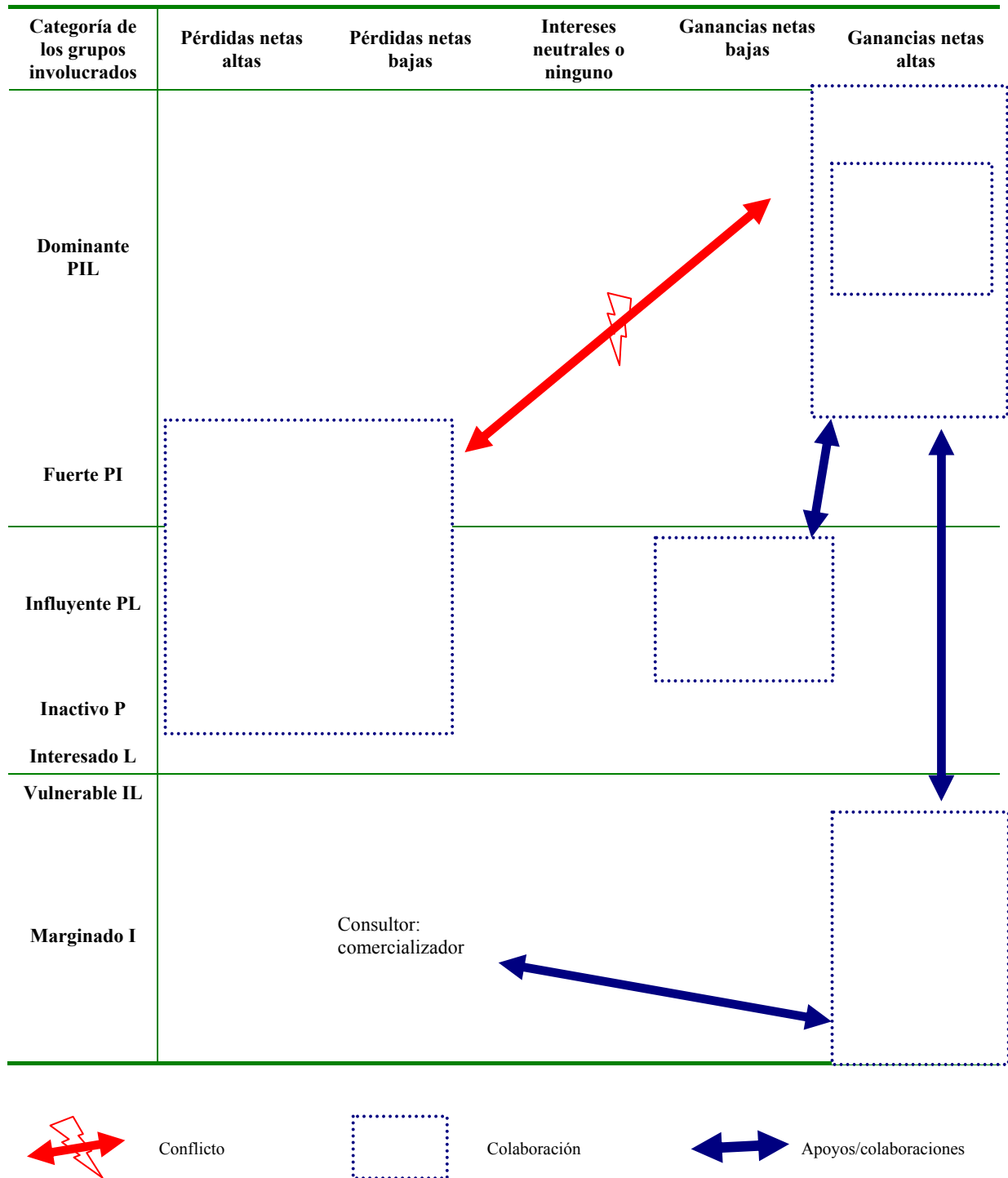


FOTO 7.4. Elaboración de un listado de actores para el análisis de actores

Nuevamente, las funciones que asumían los actores sirvieron de puente hacia la estimación de los intereses (además de la legitimidad y poder) que tenían cada actor. Sobre la representación gráfica del análisis social Clip (Tabla 7.1) se produjo la discusión conducente a la identificación de las posiciones que asumían los actores con respecto al proceso de acopiar para la iniciativa empresarial.

**Tabla 7.1. Representación gráfica del análisis social CLIP**



Fuente: Análisis Social 6/3/2006

Si bien los beneficiarios seguían siendo vistos como al principio del proyecto, desde una posición de actores marginados, una vez que las actividades de desarrollo fueron cobrando terreno cobró fuerza la idea de que llegarían a convertirse en

dominantes si finalmente llegaban a ejercer su papel de dueños del recurso forestal. Otra diferencia con el análisis CLIP realizado en la fase de formulación (Figura 5.6) era que esta vez se consiguió un mayor nivel de concreción en las posiciones que mantenían enfrentados al grupo que apoyaba a la iniciativa empresarial de los beneficiarios y los que veían peligrar con ello sus ganancias. En este caso se apreciaba la existencia de un cierto vínculo entre el intermediario tradicional y el consultor forestal cuando este asumía su función de asesoramiento a las comunidades en temas de comercialización. El hecho de que si este actor terminaba asociándose con el intermediario pasaba de marginado a fuerte, conducía a pensar a las instituciones de que se trataba de la tendencia más habitual. El análisis dejó claro que la forma en que el consultor conseguía ejercer el poder con el que mejorar su posición social era mediante el manejo de la información. Ello era posible porque contaba con un canal de comunicación privilegiado con los grupos forestales que contrataban sus servicios como profesional forestal. Al no soportar un aislamiento geográfico tan pronunciado como el de los otros trabajadores forestales, ello le permitía a su vez relacionarse con otros actores que poseían una información más amplia del mercado de la madera. Es de esta forma cómo se producía el puente que necesitaba el canal de intermediación para operar.

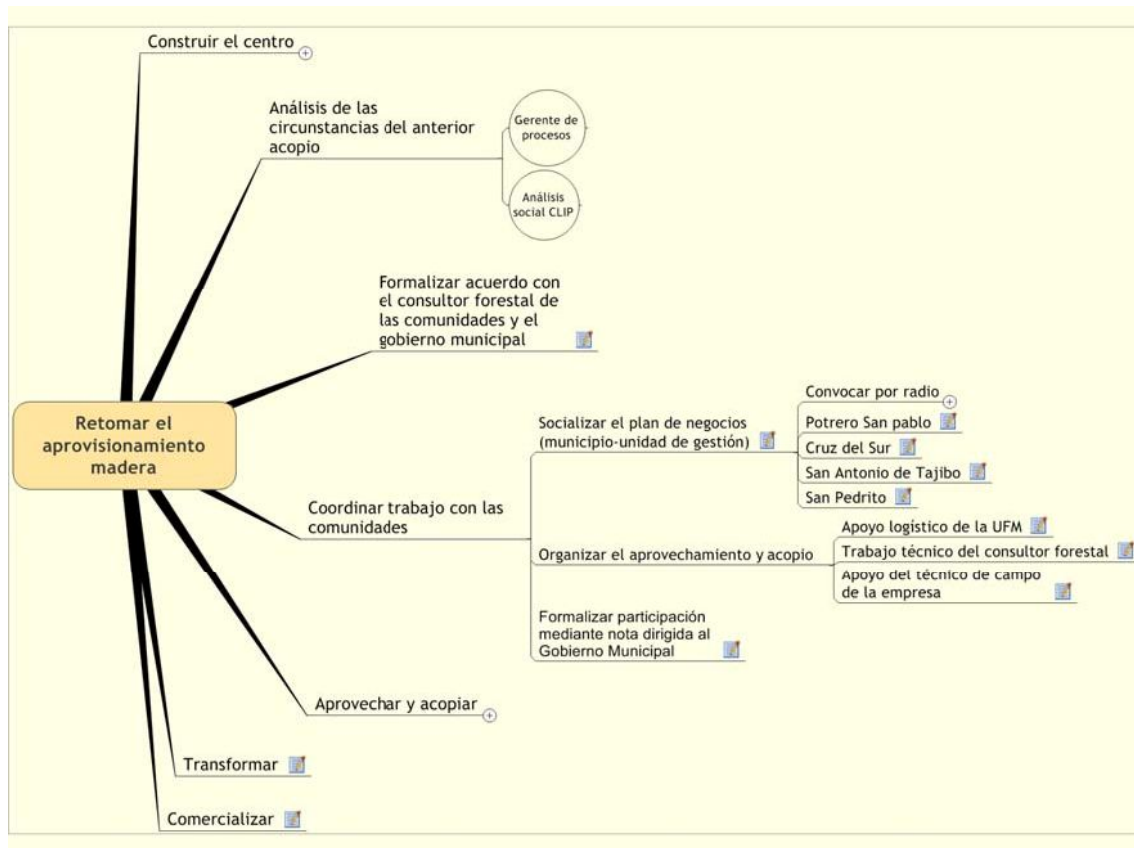
Es importante señalar cómo todo esto chocaba con el hecho de que este mismo actor, en su papel de profesional forestal encargado de concebir los instrumentos de gestión, se hubiese considerado desde un principio desde su relación de colaboración con el grupo de actores que apoyaba al proyecto. Ello demuestra que, por más que se conozca una realidad, hasta que los actores no se encuentran interactuando en los procesos mismos es muy difícil evidenciar ciertas relaciones que son claves para el avance de las actividades.

En el caso específico de las comunidades, además de elaborar los instrumentos de gestión, el consultor forestal venía realizando un valioso acompañamiento técnico a las actividades de aprovechamiento de las comunidades que, sin él, era muy difícil que las comunidades organizaran las operaciones forestales por sí mismas. Pero, la remuneración que este consultor percibía por elaborar los documentos de gestión forestal no le era suficiente, pues ya no tenía el paraguas del financiamiento (de la FCBC a la Sociedad Guapomó) que hacía que esta doble función se justificase. Es, por

ello, que el consultor se escudaba en el esfuerzo que continuaba haciendo de acompañamiento técnico con la labor de intermediación.

Con el fin de gestionar el acopio de madera, era necesario definir con suficiente antelación el alcance del trabajo que venía realizando el consultor forestal. Era preciso separar el papel de intermediario del de profesional forestal que hasta ahora había causado que se estuviera derivando la madera comprometida para las actividades empresariales del proyecto. En este caso, se confrontaban por un lado el interés del intermediario por la búsqueda de un mayor beneficio (coincidente con la característica “*platista*”) a través de la posición ventajosa del consultor forestal (identificada con el atributo “*manipulador*”) y, por el otro, el interés defendido por el grupo impulsaba la iniciativa de desarrollo de los beneficiarios (interesado con conseguir una “*mentalidad empresarial*”) que defendía que el acompañamiento técnico y logístico lo realizase la UFM (interesados en propiciar una “*UFM fortalecida*”).

En este caso, el conocimiento de los intereses generales que interactúan en el sector maderero y la aplicación del análisis Clip como una herramienta de investigación colaborativa permitieron encauzar un proceso que era decisivo para el éxito del proyecto en base al diálogo entre los actores. Con este enfoque se evidencia como se consigue una mayor perspectiva incluyendo en los análisis a los propios equipos técnicos y políticos responsables de los instrumentos de gestión y ejecución de los proyectos (tradicionalmente excluidos de ellos). Ello permitió retomar la Gerencia de Procesos (GrP) incluyendo actividades basadas en decisiones que habían sido previamente negociadas entre los actores en función de un mayor conocimiento de sus intereses (Figura 7.2).



**Figura 7.2.** Reconducción del aprovisionamiento de madera para la iniciativa empresarial. Fuente: documento de proyecto

Como primera consecuencia se acordó establecer una relación de colaboración entre el gobierno municipal y el consultor forestal de forma que sólo ejerciera su rol de comercializador con la madera remanente de las comunidades (una vez cumplido el aprovisionamiento del centro) y siempre a través de acuerdos claros con ellas. De esta forma, el municipio garantizaría su labor.

En el análisis de las circunstancias en las que se produjo el primer intento de acopio se puso de manifiesto cómo, aún contando las comunidades con un adelanto del negocio, el aprovechamiento forestal se tornaba complicado sin la intervención de los intermediarios por las condiciones en las que se daba la prestación de servicios en Velasco (sobre todo de las operaciones de rodeo y transporte). Con el propósito de coordinar el trabajo con los técnicos (UFM, consultor forestal y encargado de aprovisionamiento del centro) y plantear opciones para resolver esta limitante tecnológica se organizaron una serie de talleres en las comunidades interesadas en retomar el acopio.

Otra actividad importante que se identificó tenía que ver con el interés del gobierno municipal de conseguir un mayor conocimiento del trasfondo de la intermediación tradicional que se daban en su municipio para prevenir este tipo de situaciones que habían llevado al acuerdo temporal con el consultor forestal. Por ello, se consideró que sería muy útil analizar más ampliamente cómo se verían afectados los intereses de los actores con este nuevo negocio. Esta decisión viene a respaldar la importancia que en la tesis tiene el conocimiento de las condiciones sociales para el manejo de los procesos.

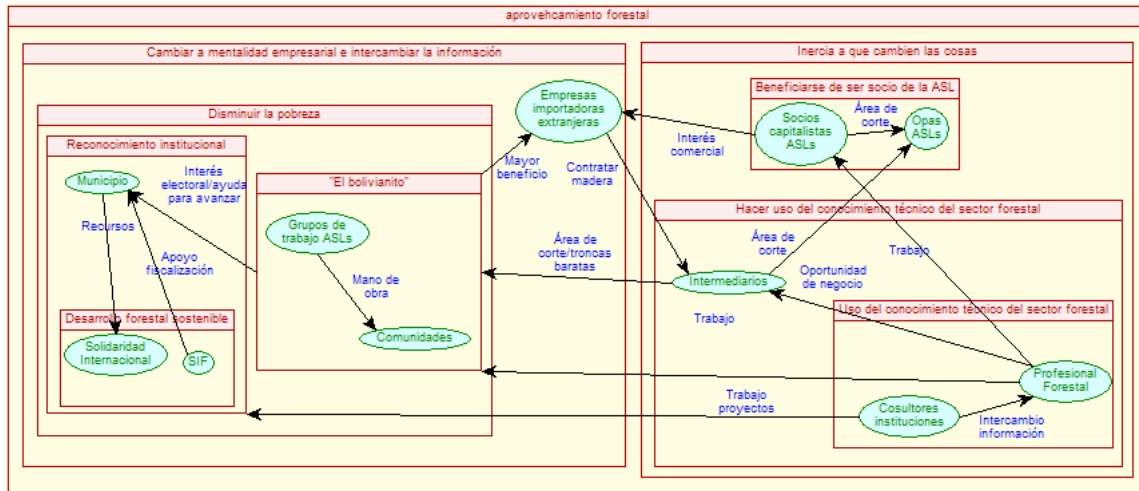
### **3. La concepción final de actor social propuesta por la tesis**

Según la tesis, se consigue una mayor implicación de los actores cuando se obtiene un beneficio cada vez mayor de esta participación, y un desinterés cuando el actor percibe que no va a obtener una utilidad que él considere llamativa. Además, los actores afectados actuarán en función y defensa de sus intereses, frenando con toda probabilidad las actividades si perciben que les puede perjudicar, y apoyándolas si creen que pueden sacar provecho. Con la necesidad de facilitar la gestión del proyecto desde este enfoque se procedió a terminar de moldear la idea de actor social que promulgan los SAS<sup>2</sup> y que la tesis aplica al DFC.

#### **3.1. Caracterización de los actores según los intereses influenciados por la acción principal**

Sobre la base del conocimiento alcanzado con el análisis de los actores, se procedió a complementar el mapa social obtenido en la anterior fase del proyecto a partir de los intereses generales que existen entorno al aprovechamiento de los bosques de vecinales y comunales. Esta vez la intención era la de concretar más las pérdidas/ganancias de cada actor con respecto a la implementación del plan de negocio. Para ello, se contó con la participación del alcalde de San Miguel, técnico de la UFM, técnico de DIMARENA, representantes de carpinteros y artesanos, AFOMASAN, representantes comunales, la unidad de gestión del proyecto y BOLHISPANIA S.A. (12/3/2006).

Las discusiones fueron propiciadas a través de diagramas de redes (Figura 7.3), centrándose en los actores que se consideraban como más relevantes de cara a conseguir que las unidades productivas de pequeñas escala operasen empresarialmente.



**Figura 7.3.** Entramado social en torno al aprovechamiento forestal de los bosques comunales. Fuente: taller 12/3/2006

En ellos, se apreciaba claramente la formación grupos de actores que a su vez se unían a otros para formar dos grandes familias dependiendo de si estaban a favor de “cambiar a la mentalidad empresarial” o si por contra tenían “inercia a que cambien las cosas”.

Destacaban intereses tales como conseguir “un mayor beneficio” por parte de los auténticos operarios forestales que hay en los grupos sociales (“el bolivianito”) o los importantes “intereses electorales” de los gobiernos municipales que, en este caso, jugaban a favor de la consecución de los objetivos del plan de negocios.

Por el contrario, la búsqueda de “áreas de corte/troncos baratas” por parte de los intermediarios a los que el éxito del proyecto podía suponer un detrimento de sus beneficios. Pero, aún más útil todavía podían llegar a ser el conocimiento de ciertos intereses tales como, la “oportunidad de negocio” de los profesionales forestales o “beneficiarse tan sólo de ser socios” de ciertos miembros de los grupos sociales, pues ellos podían oponerse en un momento dado a las actividades del proyecto sin ser advertidos.

Seguidamente, se presentaron los resultados de las anteriores técnicas que habían sido empleadas para los análisis sociales (como los análisis CLIP o el Ámbito social) para pasar a completar con un mayor conocimiento de causa el Cuadro de los Agentes Interesados. En él se combinan los actores con la estimación del impacto que les estaban produciendo las actividades del plan de negocios en sus intereses (Tabla 7.2).



**Tabla 7.2. Cuadro de los agentes interesados del proyecto**

Actor	Principales intereses afectados	Impacto
Comunidades con planes de manejo	A) aumentar los ingresos por las ventas de su madera, trabajar más especies	++
	C) hacer el aprovechamiento de sus bosques sostenible y reducir avasallamientos	+
	E) mejorar nivel de vida y salir de pobres	++
	F) conocer más para coordinar mejor el trabajo de sus profesionales forestales y comercializadores	++
	H) la reversión de sus impuestos en forma de ayudas a sus manejos	++
Otras comunidades y asociaciones que buscan manejo forestal	I) no cambiar mucho su idiosincrasia chiquitana	-
	A) aumento del valor de sus bosques	+
	I) no cambiar mucho su idiosincrasia chiquitana	-
Socios ASLs que venden su participación	H) asesoramiento y asistencia técnica del municipio	+
	A) mientras más suba el precio de la tronca más cara pueden vender su participación	++
	B) se evidencian sus posiciones “platistas” e “inmeditatistas”	--
	C) le favorecen la informalidad para ganar dinero sin trabajar	--
	D) suelen compartir intereses ganaderos con los forestales	-
Socios de ASLs que trabajan sus áreas	F) conocer más para coordinar mejor el trabajo de sus profesionales forestales y comercializadores	+
	I) exista la idiosincrasia chiquitana	-
	A) aumentar los ingresos por las ventas de su madera, trabajar más especies	++
	C) hacer el máximo aprovechamiento de la concesión sin tener en cuenta la sostenibilidad	-
	E) mejorar nivel de vida y salir de pobres	++
Socios de ASLs capitalistas	F) conocer más para coordinar mejor el trabajo de sus profesionales forestales y comercializadores	+
	H) la reversión de sus impuestos en forma de ayudas a sus manejos	++
	I) tener mayores ingresos por su actividad asociativa trabajando mejor y opción a capitalizarse	+
	A) aumentar los ingresos por las ventas de su madera, trabajar más especies	++
	B) se evidencian sus posiciones “platistas” e “inmeditatistas”	--
	C) le favorecen la informalidad para obtener mayor beneficio	--
	D) suelen compartir intereses ganaderos con los forestales	-
	E) dominancia económica ante los otros socios	-
	F) mantener sus operaciones en discretamente	-
G) defender las ASLs y su papel como socio	+	
Unidades forestales municipales	H) apoyo técnico en la elaboración de censos e inventarios	+
	I) exista la idiosincrasia chiquitana	-
	C) fiscalizar los bosques municipales	++
	D) mayor cantidad y calidad de los bosques	++
	F) compartir más información sobre los derechos y ventajas del manejo forestal	++
Gobiernos municipales	H) más presupuesto para equipamiento y salarios	++
	I) seriedad en el trabajo	+
	G) mostrar resultados como prueba del trabajo comprometido y cumplimiento de la promesa electoral	++
	E) reducción de la pobreza, crecimiento económico, municipio más fuerte con más proyección	++
Superintendencia forestal	C) incrementar ingresos patentes, defender de invasiones de colonos, asegurar sostenibilidad del sector maderero	++
	H) desarrollo de competencias mayores, disponer más recursos para el funcionamiento de su UFM	+
	C) fiscalizar y buenas prácticas de manejo forestal	++
	D) preservar la masa forestal, frenar avance de la frontera agrícola	++
	F) promover el Régimen Forestal y se mejora la transparencia de los procedimientos	+
Consultor Forestal que elabora los instrumentos de gestión	H) que le coadyuven en el cumplimiento de sus objetivos	++
	I) los productores trabajen de forma responsable	+
	B) busca el beneficio personal	-
	D) preponderancia de lo forestal	+
	F) controlar la información como mecanismo de negociación	--
	I) rentabilizar mejor sus consultorías con implicaciones en la comercialización	--

Intermediario	B) enriquecerse	--
	E) mantener las relaciones de producción actual basada en la necesidad del productor	--
	I) que no cambie la forma de ser de la gente para poder aprovechar sus oportunidades	-
	F) controlar la información para mantener la posición negociadora fuerte	--
	C) que exista el pirateo y la informalidad de la gente para poder operar	--
	A) mayor margen de beneficio y rentabilidad de su dinero con precios bajos de la materia prima	--
Transformadores (carpinterías y artesanos)	A) madera aserrada y seca disponible para sus encargos	++
	C) madera de fuentes informales sin documentación más barata para sus muebles	-
	D) recurso maderero disponible en el tiempo para la continuidad de la actividad industrial y artesanal	+
	E) mejorar su nivel de vida	++
	I) trabajar empresarialmente cumpliendo contratos que ahora no pueden por la incertidumbre del abastecimiento	+
Cooperación española/BOLHIS PANIA	A) aumentar el valor que queda en mano de los productores	++
	B) trabajar con grupos necesitados cuanto más familias se beneficien y en complementariedad con las instituciones	++
	C) trabajar desde la formalidad como forma de asegurar la sostenibilidad del recurso forestal	++
	D) preservar los bosques	++
	E) reducción de la pobreza	++
	F) difundir experiencias y democratizar la información	++
	G) visibilidad y mostrar resultados ante los dos países	+
	H) proveer de las capacidades a las instituciones como medio para logara la sostenibilidad de las actuaciones	++
	I) mentalidad empresarial y a la vez compatibilizar la transversal cultural	+
Consultores que trabajan en las instituciones	H) que no disminuya el espacio de acción que dejan las instituciones del régimen forestal por su falta de capacidad	--
	B) buscar las mejores condiciones salariales que puede o no ser el mismo que el del grupo	+
	G) reconocimiento que le ayude a conseguir mayor prestigio profesional	+
	D) preponderancia de lo forestal cómo ámbito en el que desarrolla su trabajo	+
	F) asociar la información que genera con su trabajo con sus servicios como profesional	-
	I) hacer valer su experiencia de trabajo con grupos y su conocimiento de la dinámica chiquitana	-
Empresa extranjera importadora	B) generar beneficios	++
	C) legalidad para que las operaciones comerciales se den en un contexto de bajo riesgo	++
	D) que existan bosques en producción	+
	F) divulgar sus demanda entre el mayor número proveedores y conocer la oferta	++
	I) seriedad empresarial de los productores para asegurar las operaciones de compra/venta en el tiempo	+
Doctorando	E) recursos para investigar de la ayuda para el desarrollo	++
	F) información para la tesis doctoral	++
	G) reconocimiento que le ayude a conseguir mayor prestigio profesional	+

++ = ganancia alta      + = ganancia baja      - = pérdida baja      -- = pérdida alta

Fuente: Taller 12/3/2006

En la Tabla 7.2, puede constatarse cómo incluso el autor de la tesis se ve impactado por la implementación del plan de negocios. Ello significa que se consideraba involucrado en los procesos como un actor más, y que se agrupaba con otros actores para conseguir sus propósitos. Sin embargo, este cuadro resultaba muy complejo de aplicar a la gestión de procesos porque contenía muchos actores e intereses por lo que precisaba simplificarse. Evaluando con mayor profundidad esta coincidencia entre los agentes interesados se puso de evidencia que, era muy frecuente que varios

actores compartiesen un mismo interés. Ello confirmaba que podían asumir en grupo posiciones similares ante los procesos.

### **3.2. Caracterización de las comunidades de interés del proyecto**

De la agrupación resultante de los actores en función de sus intereses comunes resultó la Tabla 7.3, dando forma a las “comunidades de interés” del proyecto. Esta tabla se elaboró en gabinete con la ayuda del asesor forestal del proyecto y los técnicos de las UFMs. A fin de distinguir las familias de actores e intereses, se emplearon algunas de las denominaciones ya usadas en el mapa social que se había realizado en la fase anterior del proyecto sobre el aprovechamiento forestal en general (Figura 6.8).

**Tabla 7.3. Principales comunidades de interés del proyecto**

Interés principal	Actores	Descripción
Subsistir del aprovechamiento forestal de sus áreas	Socios ASLs que trabajan sus áreas Comunidades con planes de manejo	El bosque es importante para el sustento de las familias (despensa, cosmología, medicinal,...) así como fuente de ingreso.
Quede un mayor valor agregado de la madera	Socios ASLs que trabajan sus áreas Comunidades con planes de manejo Pequeñas carpinterías de la zona	La venta de madera deja muy poco margen de beneficio en relación al precio final del producto. Ven como otros se enriquecen a su costa. Vender un producto un eslabón de la cadena de valor más supone un incremento de beneficio considerable.
Acceso a una concesión con su manejo forestal	Asociaciones que quieren un manejo Comunidades sin manejo forestal	La nueva ley forestal y el trabajo de la cooperación permitió a comunidades y vecinos que vivían de la madera acceder al recurso forestal (creando "asistencialismo") aunque actualmente no todos los vecinos tienen vocación maderera, responden más a favores políticos.
Madera disponible en el municipio para su adquisición	Carpinteros de la zona Usuarios habituales de madera en la zona	Paradójicamente y siendo una zona productora no es fácil conseguir madera de calidad, toda se va para fuera.
Se siga trabajando desde la informalidad	Aserradero intermediario de primer piso Patrón o socio capitalista Socios opas Rescatistas Socios madereros Carpinteros de la zona Habitantes de la zona Profesional Forestal	El principal mecanismo que controla la legalidad de la madera se realiza en puestos en la carretera vecino a la ciudad de Santa Cruz siendo el control muy débil en las zonas productoras prestándose en su interior a la circulación de madera dentro de la informalidad (madera sin documentos es más económica que con documentación para sacar fuera de la zona). Los Profesionales hacen el cálculo de volúmenes al alza sobrando un remanente de documentación que se comercializa en la zona (se considera un beneficio extra de hacer un manejo forestal) productora junto a documentación de volúmenes que no se halla conseguido aprovechar.
Encabezar la circulación de la madera extraída en la zona	Aserradero intermediario de primer piso Patrón socio capitalista	Se corresponde con la élite social que quiere representar las mismas relaciones laborales que en el pasado. Articulan su influencia a través de favores políticos y el sistema de "adelantos" aprovechando la necesidad e idiosincrasia de la gente.
Ganar con la intermediación de la madera de los productores	Canales internacionales madera tropical Empresa intermediaria de segundo piso Aserradero de primer piso Patrón/socio capitalista Socios opas Rescatista Profesional Forestal	Aprovechando el trabajo y el derecho que tienen los pequeños productores surgen una serie de actores que obtienen beneficio por su implicación en los diferentes eslabones de la cadena de valor agregado de la madera. El consumidor final paga todas estas intervenciones a costa de un precio muy bajo de extracción, muchas veces incluso subvencionada por la cooperación e instituciones públicas
Consumir productos de madera	Sociedad (extranjera) Sociedad Boliviana Habitantes de la zona	Crean los intereses (económicos y políticos) motores del sector y financian el resto de actores tanto públicos (con impuestos) como privados (invierten sus beneficios).
Asegurar grandes volúmenes de madera bajo condiciones de seguridad jurídica	Industria extranjera Distribuidores y comercializadores	Para sus relaciones de producción y de negocio es importante tener asegurado un abastecimiento de producto. Ante la falta de seguridad jurídica predominante en los países productores se acude a canales internacionales reconocidos
Poder político	Gobierno Nacional Prefectura Municipios	Las diferencias entre la región del oriente "cambas" con el gobierno nacional "del occidente" "collas" influyen en todo el país y sectores. Los conflictos sociales frente a temas políticos son frecuentes y crean un marco de inseguridad de cara a los negocios.
Crecimiento y desarrollo económico	Comercializadores y distribuidores Sociedad extranjera Industria Las instituciones y gobiernos	Este interés tiene consecuencias totales con la forma en la que la población vive en los bosques creando nuevas necesidades y carencias. Como contra partida a esta situación surge un sentimiento solidario y de preocupación por los efectos sobre el medioambiente que llega en varias formas (Cooperación internacional) al perjudicado.
Cooperar para el desarrollo de Bolivia	Gobiernos extranjeros Cooperación Gobierno nacional Prefectura Municipios	En este grupo que representa los intereses de los pueblos se deciden los marcos para los financiamientos
Conseguir sus objetivos y resultados a través de un proyecto exitosos	BOLHISPANIA Superintendencia Forestal DIMARENA UFMs	Son sobre el terreno las instituciones encargadas de hacer realidad los compromisos que se alcanzan por la comunidad de intereses en cooperar para el desarrollo.

Ganan con la gestión de fondos y subvenciones	Superintendencia Forestal	Su trabajo depende de dinero público. El asistencialismo tiene en esta comunidad importantes consecuencias.
	DIMARENA	
	UFMs	
	Consultores (organismos nacionales)	
	Universidades y centros de Investigación	
	Autor de la tesis	
	Asociaciones y representantes sociales	
Aplicar criterios técnicos y normativos	BOLHISPANIA	Corresponde a actores formados en sistemas de conocimientos formales y deben aplicarlos a los procesos económicos.
	Superintendencia Forestal	
	DIMARENA	
	UFMs	
	Consultores (organismos nacionales)	
	Universidades y centros de Investigación	
	Autor de la tesis	
	Profesional forestal	

Fuente: elaboración propia a partir del cuadro de agentes interesados del proyecto

Se aprecia cómo un mismo actor podía pertenecer a una o varias comunidades de interés. Considerando desde esta óptica al articulado social del proyecto se conseguía explicar ciertos comportamientos y posiciones que podían asumir un mismo actor que podían parecer inconciliables. Este era el caso de que se considerase al profesional forestal junto a las instituciones del Régimen Forestal por su interés de “*Aplicar criterios técnicos y normativos*” (su razón de ser). Pero, a su vez se le achacaban al profesional forestal ciertas libertades con respecto al manejo de la información que permitían vías para favorecer la “legalización” de madera de fuentes informales. Esto se debía a que este actor también pertenecía a la comunidad interesada en que “*Se siga trabajando desde la informalidad*”. También podía llegar a ejercer su poder (controlar la información) para obtener beneficios implicándose en la comercialización porque también formaba parte de la comunidad interesada en “*Ganar con la intermediación de la madera de los productores*”).

Ello demuestra que, considerando las comunidades de interés que se formaban en torno a la acción principal del proyecto se podía tener una perspectiva más hábil sobre cuáles eran las posiciones sociales que se planteaban ante unos procesos llenos de intereses políticos, económicos y de reivindicaciones sociales, como los referidos al negocio de la madera en Velasco.

### 3.3. Conocimiento las oportunidades y obstáculos sociales

De cara a afrontar la planificación de las actividades con las mejores garantías posibles, ha sido un punto importante identificar las comunidades de interés. Más allá de la información provista en su descripción, los análisis habían arrojado un conocimiento más amplio de los factores sociales que podían obstaculizar o impulsar el proyecto más allá de los problemas y soluciones estrictamente técnicas.

Entre las oportunidades sociales en las que el proyecto podía apoyarse para respaldar el avance de los procesos en el camino deseado y/o llevar a cabo las innovaciones necesarias para conseguir los cambios previstos por el plan de negocios se encontraba:

- Que los grupos sociales sean cada vez más conscientes de cómo ganan dinero los intermediarios a costa de su madera y que ello les esté motivando a cambiar su mentalidad.
- El hecho de que las comunidades y vecinos hubiese solicitado ayuda al municipio y que los intereses electorales comprometieran a los políticos a difundir buenos e impactantes resultados.
- Que las élites y autoridades locales vean al fomento de los planes de manejo como una estrategia para ocupar y proteger las tierras y los recursos naturales de la provincia de invasiones de colonos venidos de las zonas del interior del país.
- Un sistema tradicional que organizaba la producción agroforestal, operado por intermediarios, pero que combinaba perfectamente la visión de mercado con la cosmovisión chiquitana.
- La existencia más concreta de un peculiar mecanismo de financiamiento y comercialización forestal surgido de la combinación de las formas productivas tradicionales y los cambios que ha aportado la nueva ley forestal y que, peor o mejor, pero mantiene operativos los planes de manejo.

- La incorporación de productores jóvenes que no están “viciados” por las relaciones de informalidad y están intentado por si mismos trabajar de forma empresarial.
- El hecho de que el aumento de la presión sobre las materias primas provoque que cada vez más estén apareciendo nuevos compradores extranjeros (incluso conociendo la falta de seguridad jurídica que existe en el sector).

En cuanto a los obstáculos sociales que los promotores de las actividades necesitaban conocer para tomar las precauciones necesarias, cabe destacar:

- El hecho de que miembros de las elites locales, que habían dominado el sector maderero antes de la nueva ley, se encontrasen incluidos en varias de las asociaciones de vecinos complicaba la transición que se quería hacer desde las relaciones productivas que predominaban en el pasado.
- La existencia de vecinos que, no dedicándose al negocio de la madera, se habían inscrito como socios de ASLs queriendo sacar provecho de ello vendiendo su parte proporcional de concesión (sin intención de implicarse en las operaciones forestales).
- Que las comunidades hayan sido tradicionalmente excluidas de las decisiones, limitaba aún que se produzca un diálogo abierto con otros actores que han dominado el escenario socioeconómico en el pasado.
- Que, a través de los años que lleva la cooperación en el país, haya surgido un nuevo actor con poder (los consultores) que, a través del control de la información, la experiencia y las relaciones establecidas con el trabajo realizado con los beneficiarios, busca la participación en nuevos proyectos y/o la implicación en el propio negocio de la madera.
- Que, debido a la forma en la que ha operado la cooperación en el pasado, la población entienda que el apoyo de los proyectos debe venir en forma subvencionada sin necesariamente que haya una contrapartida real.

En consecuencia de toda esta progresión alcanzada desde la dimensión local de los actores, los roles que estos asumen ante las acciones, pasando por la caracterización

social del sector productivo que se quiere afectar, hasta llegar a hacerlo según los intereses influenciados por la acción principal de desarrollo forestal se consigue dejar abierta la puerta a la validación de la tesis en este aspecto. Ahora sólo faltaba saber incorporar enfoque a la gestión de los procesos y comprobar si tiene algún efecto en la consecución de los objetivos del proyecto.

#### **4. La adopción definitiva de la dimensión social de los actores**

En los siguientes apartados se muestra cómo se ha aplicado esta nueva aproximación social propuesta por la tesis a las acciones de DFC. A fin de evidenciarlo, se va a hacer hincapié en aquellos aspectos de este enfoque que fueron más útiles a la hora de disminuir el riesgo que conlleva emprender acciones socioeconómicas de esta índole. Riesgo que en gran parte se demostrará que tiene que ver con el desinterés de unos y la acción de intereses furtivos de otros.

##### **4.1. La consecución de los primeros resultados impactantes**

Retomando la estrategia que se había previsto para la implantación del plan de negocio, seguía siendo vital el logro de unos primeros resultados tangibles para los beneficiarios con los que influir en los procesos para que los intereses inicialmente a favor fuesen cada vez más fuertes. Dado que en el primer intento no se pudieron superar las arraigadas relaciones de producción predominantes en aquel momento, la coordinación del proyecto decidió retomar nuevamente el acopio de madera aprovechando que todavía seguía la estación seca que permitía la zafra. Pero esta vez, contando con una mayor certidumbre sobre cuáles podían ser las posiciones que asumirían los actores y sus comunidades de interés frente a los procesos. Ello facilitaba retomar el diálogo social que tan buenos resultados había dado en la anterior etapa del proyecto.

###### **4.1.1. Diseño del acopio de prueba**

El principal obstáculo que se presentó tenía que ver con la coordinación del aprovechamiento desde el monte hasta el aserradero dado el bajo nivel de capitalización (sobre todo tecnológico) que disponían las comunidades. Más importante aún se tornaba



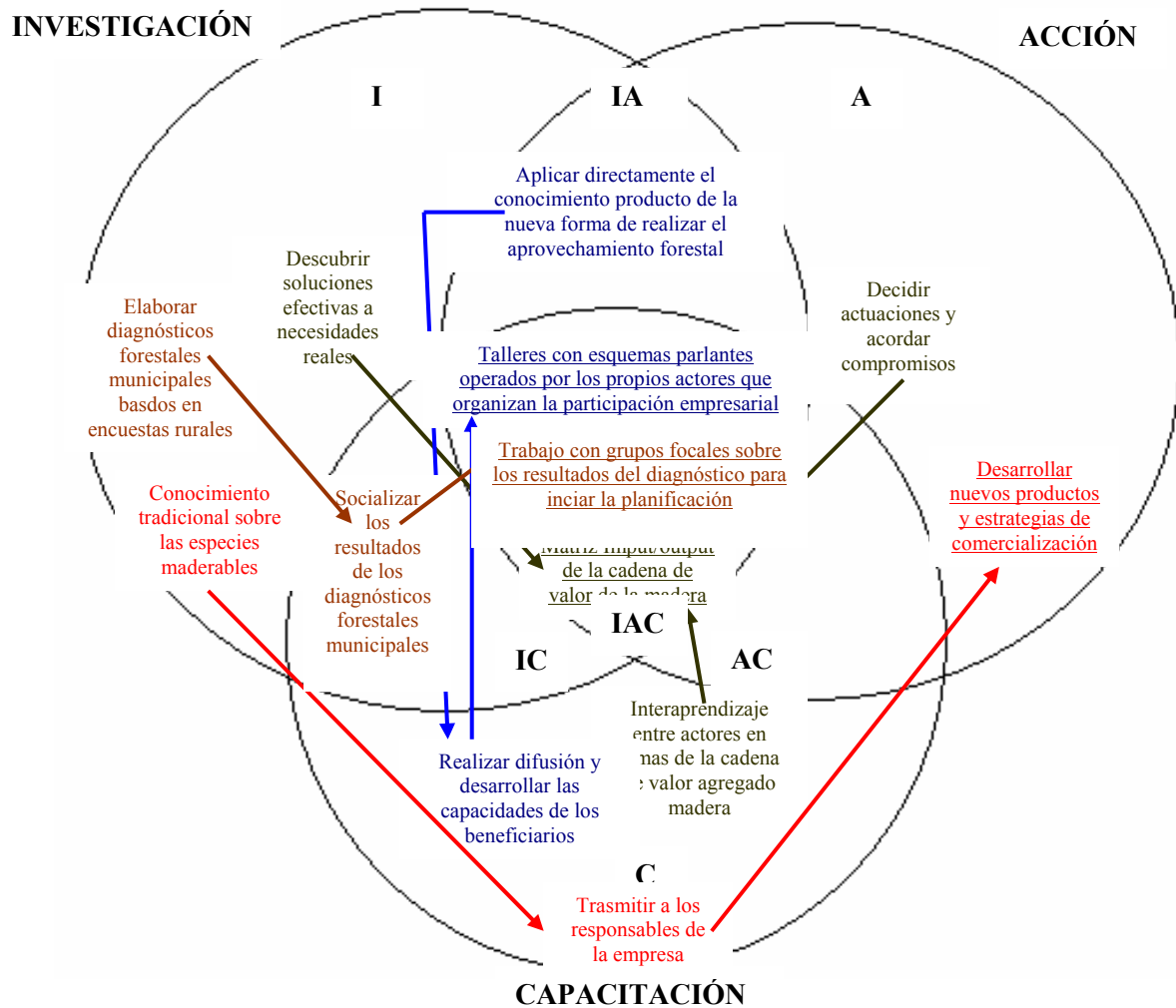
el convencer a los comunarios de que podían realizarlo por ellos mismos sin el tradicional acompañamiento de los intermediarios pero con la ayuda de la UFM y el proyecto.

Con este propósito, se realizó una ronda de talleres comunales (26-28/4/2006) donde participaron los propios comunarios junto a los representantes del gobierno municipal y cabildo indígena de San Miguel, técnicos de la UFM, técnico de campo del centro (Bolhispania) y la unidad de gestión del proyecto (Foto 7.5).



FOTO 7.5. Taller comunal en San Pedrito de los Olivos

En su diseño metodológico se tuvo en cuenta nuevamente la búsqueda de la mejor integración entre los tres elementos que garantizaban la interacción social: la investigación, acción y capacitación. En esta ocasión, el camino para establecer un diálogo válido entre los distintos actores sociales y sus conocimientos a cerca del negocio de la madera partió de la integración directa de estas tres componentes (texto resaltado en verde en la Figura 7.4).



**Figura 7.4.** Diagrama Venn en la técnica I.A.C. aplicada a varias actividades en 2006/2007. Fuente: elaboración propia

Era necesario emplear una herramienta que introdujera a los distintos actores en los sistemas de conocimiento que iban a interactuar (capacitación), a la vez que permitiera manifestar sus ideas para lograr avenencia o conocimiento nuevo (investigación social) para que pudiera ser aplicado mediante compromisos (acción). En este caso concreto, se recurrió a la creación de una Matriz Input/output en torno a la cadena de valor de la madera (Foto 7.6). Las filas se rellenan partiendo de la celda que albergaba el eslabón de la cadena de valor agregado. Según la capacidad y recursos disponibles en la comunidad, se identifican las necesidades para alcanzarlo, así como los compromisos de apoyo institucional necesarios para satisfacerlas (inputs). A continuación se determinaba el producto de ese eslabón (output) como paso lógico para enlazar con el siguiente eslabón.

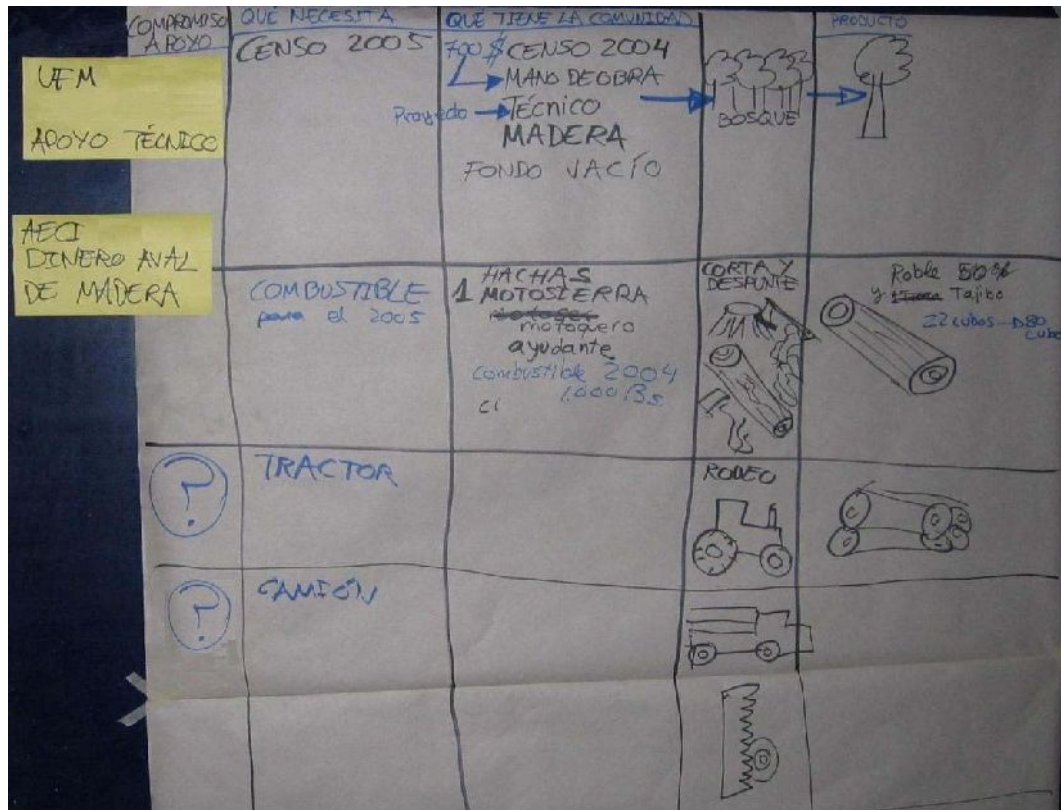


FOTO 7.6. Matriz Input/output de la cadena de valor agregado en San Antonio de los Tajibos

Las matrices mostraron que las necesidades más significativas que tenían para conseguir ingresar madera al centro pasaban por los equipos necesarios para el arrastre de troncas, el transporte y en algunas comunidades incluso el corte. Por ello, la forma habitual en la que las comunidades llegaban a comercializar su madera era en forma de árbol apeado, despuntado y con la brecha abierta para que entrase el tractor del comprador.

En la búsqueda de una alternativa a esta forma tradicional de extracción de la madera convergieron los cuatro sistemas centrales de conocimiento identificados en el capítulo anterior. Por un lado y para aplicar la técnica, se recurrió tanto al conocimiento de los SAS<sup>2</sup> como a la capacidad de las autoridades políticas y originarias de guiar el intercambio (Sistema *facilitación de los procesos*). En segundo lugar, para determinar los componentes tecnológicos que conforma la solución se utilizaron nociones de ingeniería forestal (Sistema *científico y académico*) explicadas e ilustradas en un lenguaje simplificado con el uso de símbolos (Foto 7.7). De igual manera, los técnicos fueron capaces de acceder de forma sistematizada al estado real en el que se encontraban los manejos y aprovechamientos comunitarios (Sistema *conocimientos*



*cotidianos*). También intervino el conocimiento que posee el articulado social (parte por las actividades previas de investigación social) de las ganancias que existen en torno a las transacciones comerciales de la madera de los bosques comunales (Sistema *intereses involucrados*). Por último, la herramienta incorporó las características y condicionantes del apoyo institucional procedente de la cooperación entre la AECID y el municipio de San Miguel (Sistema *cooperación internacional al desarrollo*) para materializar los compromisos.



FOTO 7.7. Un técnico revisa junto a comunarios de San Miguel las características del acopio

Finalmente, el uso de la matriz se complementó con la utilización de esquemas parlantes que condujo el diseño de un mecanismo (un nuevo conocimiento aplicado) que posibilitaba el aprovechamiento y posterior acopio de la madera en la unidad productiva de San Miguel (Foto 7.8).

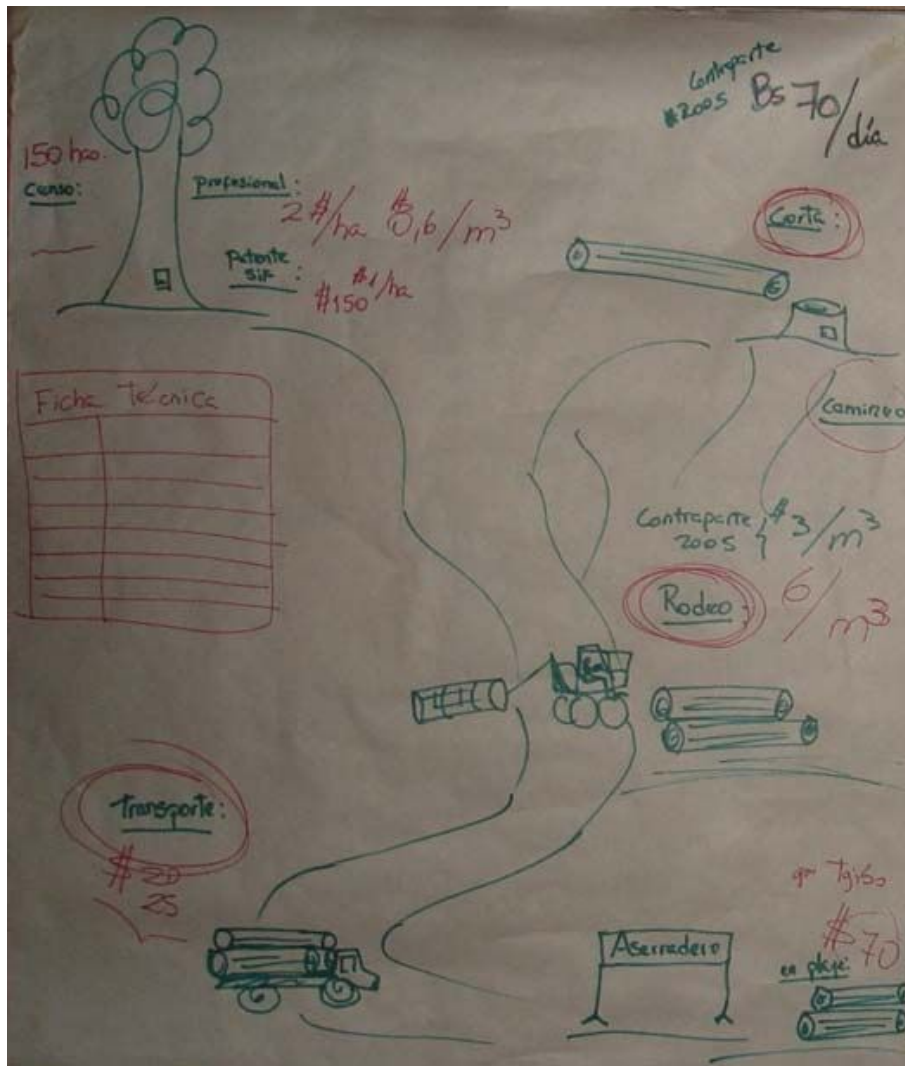


FOTO 7.8. Esquema parlante utilizado en el taller con comunidades de San Miguel

En este mecanismo, los técnicos de la UFM actuaban como apoyo tanto técnico como logístico en la elaboración de los instrumentos de gestión, de forma que reducía sus costos a mera supervisión y habilitación por parte del profesional forestal. El apoyo para poder realizar el aprovechamiento venía en forma de los servicios de corta, rodeo en monte y posterior transporte al aserradero que luego se descontaban del negocio. La contraparte de la alcaldía supuso la adquisición de cuatro motosierras y un tractor frente a la compra de un camión adquirido con fondos de la subvención de AECID. De este modo, se resolvía el “cuello de botella” que limitaba la participación de las comunidades al proyecto.

Una vez acopiada la madera se realizaba a las comunidades un adelanto del negocio que luego se ajustaría una vez que se concluyese el ciclo del negocio. Tras los

talleres, la decisión final de las comunidades de participar del acopio con estas nuevas condiciones debía estar ratificada por sus asambleas comunales y enviadas mediante una nota dirigida al municipio de San Miguel. Finalmente, 4 comunidades formalizaron su participación en el negocio.

Aunque el modelo comenzó inicialmente a operar de forma exitosa, los resultados fueron muy distintos. Una vez apiladas en el monte, las trozas que habían sido comprometidas previamente por las comunidades para participar de las actividades de procesamiento y revalorización del proyecto terminaban siendo derivadas al canal intermediario que las percibía con un beneficio mayor al ahorrarles las complicadas operaciones de aprovechamiento. Algo que, por otro lado, se preveía posible a tenor de lo reflejado en los mapas sociales lo que permitió actuar con agilidad sobre las causas y salvar parte del proceso.

El hecho de que se diera el incumplimiento de las actividades planificadas indicaba que era posible que el consultor hubiese decidido volver a establecer vínculos con la comunidad de interés *“Ganar con la intermediación de la madera de los productores”*. Esta situación dinamitaba la relación de colaboración que se había establecido entre el grupo a favor del proyecto (comunidades de interés *“Cooperar para el desarrollo de Bolivia”* y *“Quede un mayor valor agregado de la madera”*) y el profesional forestal para hacer frente a los canales de comercialización tradicional de la madera. Como era difícil que la intervención imprevista de los intermediarios no se hubiera detectado antes por los técnicos de la UFM que estaban supervisando el avance de los trabajos, se estableció un clima realmente de tensión entre los actores municipales que habían estado inmersos en este proceso.

De esta forma, desde la coordinación del proyecto se tomó rápidamente la decisión de que era el momento oportuno de recurrir a los análisis sociales para dejar al descubierto la trama social y claves del conflicto en base a las cuales negociar una salida negociada a este acopio “irregular”.

#### **4.1.2. Resolución de conflictos**

Si bien el riesgo disminuyó a través de los análisis sociales, aumentando con ello las posibilidades de conseguir algunos resultados significativos como muestran los

avances que se consiguieron en las operaciones de aprovechamiento forestal, finalmente el proceso se vio truncado.

A pesar de que estos análisis sociales y el conocimiento de la situación permitió percatarse de una buena parte de los intereses que interactúan alrededor de un proceso, esta situación de impunidad a la actuación de los intermediarios demostró cómo otros tantos podían seguir permaneciendo “ocultos” a través de enredadas relaciones familiares, productivas y comerciales. Ello demostraba que los análisis no habían alcanzado el grado de profundidad suficiente. En todo caso, aunque la brecha de los "intereses ocultos" ha venido disminuyendo desde los primeros momentos, esta sigue abierta y por ello tiene que ser enfrentada de forma continua a lo largo de los procesos.

Una relación social permaneció oculta a los análisis sociales en todo momento que permitía abrir un vínculo de colaboración entre el municipio y la comunidad de interés “*Ganar con la intermediación de la madera de los productores*”. El consultor volvió a asumir su papel de intermediario con la complicidad de la jefa de la UFM del municipio a través de una relación sentimental que los unía. Desde su posición privilegiada, el consultor continuó sembrando la incertidumbre entre las comunidades de que el proyecto sería finalmente un fracaso como otros anteriores, y la idoneidad de someterse mientras fuera posible a un adelanto de un empresario que era dinero seguro. Es de esta forma cómo, obediendo a algún interés o moral distinta a la comunidad interesada en el desarrollo forestal de las comunidades comprometió el acopio del aserradero instalado en el municipio por el proyecto. De esta forma se volvió a establecer una relación de “pierde-gana” (al sacar provecho del apoyo que el municipio y el proyecto prestaba a las comunidades) y con ello un conflicto con las autoridades municipales y comunales.

Ello constató que, a fin de conseguir caracterizar debidamente ciertos actores sociales que son cruciales en el desenlace de los procesos se había tenido que esperar a que sus intereses comenzasen a ser afectados por las acciones mismas del proyecto. Sin embargo, reconducir los procesos en este tipo de situaciones resulta ser muy complicado por lo enconado de las posiciones que terminan asumiendo los actores en función de los acontecimientos. En estos casos, los SAS<sup>2</sup> incorporan un nuevo elemento a la investigación en acción como son los valores que tienen los actores para encontrar

salidas negociadas a los conflictos a través de la técnica V.I.P. (Valores, Intereses y Posiciones).

La técnica fue aplicada en una reunión a la que el alcalde de San Miguel convocó a los representantes del Gobierno Municipal, representantes de las comunidades involucradas, el responsable de la Dirección de Desarrollo Productivo, la unidad de gestión del proyecto, la jefa de la UFM, el Asesor Legal municipal y el consultor forestal (28/7/2006). La gran legitimidad del alcalde de San Miguel (como regidor y máxima autoridad originaria) fue clave para conseguir la moderación del taller.

Una vez introducido el propósito de la reunión y con los acuerdos tomados a partir de la aplicación del análisis social CLIP de trasfondo, se procedió a indagar qué entendían los participantes por “interés” y “moral”. Con respecto a la ganancia más alta, se consideró que era cuando la comunidad conseguía negociar bien su madera tras haberle sacado el máximo valor agregado posible. Por el contrario, la pérdida más extrema suponía que la comunidad no sólo no conseguía ganar “plata” (beneficios económicos), si no que en cima le roban los árboles los “piratas” (operador ilegal de madera). En cuanto a la moral más baja se decidió que correspondía con la corrupción que busca enriquecerse a costa del empobrecimiento de los más necesitados, frente a hacer las cosas “derechas” y luchar por los compañeros más pobres. Fruto de la combinación de estos extremos de ganancia y moral surgieron cuatro situaciones ficticias que sirvieron para delimitar los escenarios del análisis (Figura 7.5):

- Una posición de alta moral y ganancia refleja una comunidad que negocia “sus palos” (Trozas) con mucho beneficio para todos;
- Una posición de alta moral pero baja ganancia es como un militar que prescinde de un hábil soldado durante la guerra;
- Una posición de baja moral y ganancia es como un falso “amigo” (comprador informal) que quiebra por empeñarse en hacer un mal negocio;
- Una posición de baja moral pero alta ganancia es como un típico comprador “amigo” que gana “plata” a costa de las comunidades y el apoyo municipal.



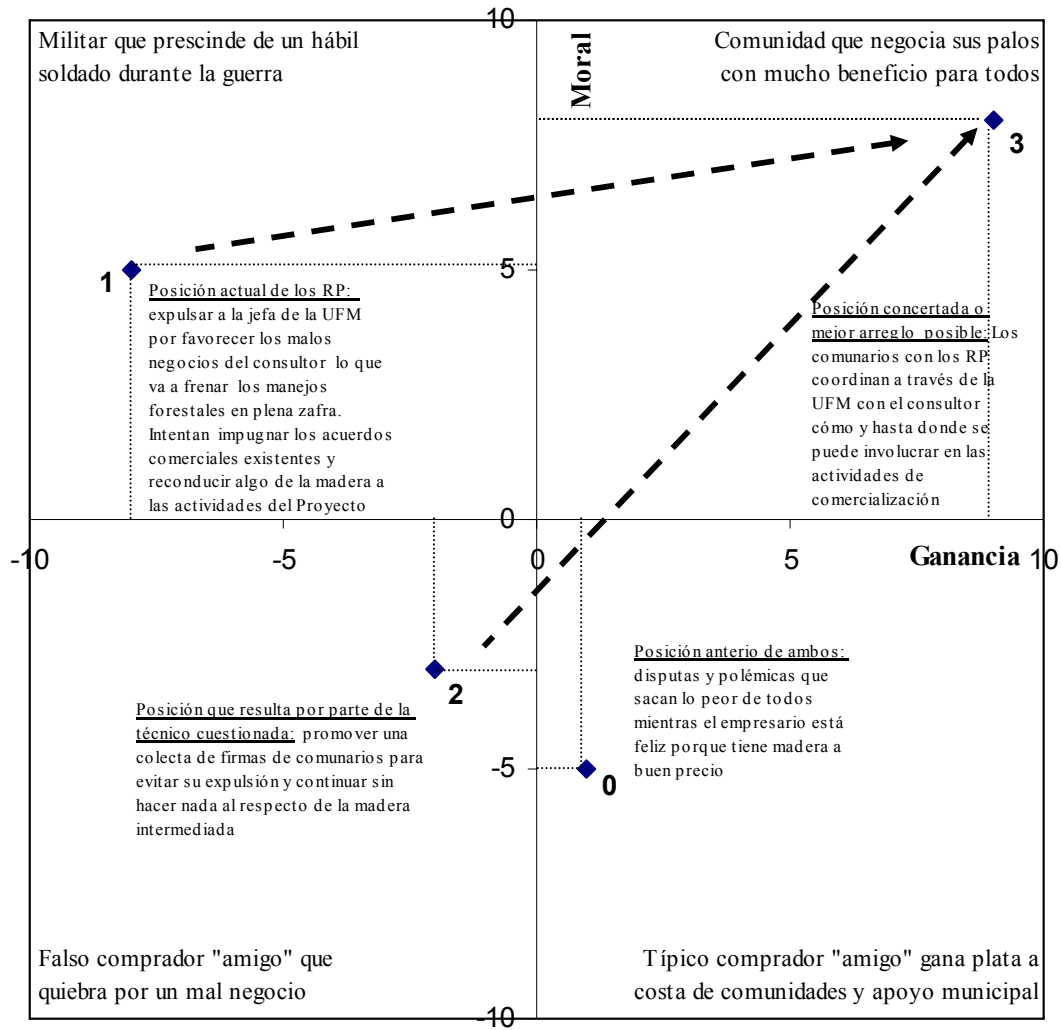


Figura 7.5. Gráfico resultante del análisis V.I.P. Fuente: Taller 28/7/2006

El análisis partió con la definición de la situación de confrontación que existía antes del llamamiento al diálogo por parte del alcalde (Punto 0). La primera opción (Punto 1) hacía alusión a la intención de algunas autoridades de expulsar a la jefa de la UFM. Esta medida extrema suponía un significativo coste político para el Gobierno Municipal pues ello suponía la paralización de las actividades forestales en un periodo crítico antes de la llegada de las copiosas lluvias que provocaría el endeudamiento de las comunidades. Además, la jefa de la UFM gozaba de legitimidad entre las comunidades por una eficiente labor para que las actividades de aprovechamiento forestal fuese una realidad. Por el contrario, moralmente, esta opción tendría un alto valor pues se trata de una sanción irreprochable para alguien que ha intentado sacar provecho personal de un cargo al servicio público.

Como consecuencia (Punto 2) la técnico aseguraba que decidía en este caso promover un voto resolutivo de los comunarios para apoyar su continuidad de su importante labor. Esta medida sería una posible ganancia para la técnico pues podría forzar al gobierno municipal con este voto resolutivo a ser nuevamente contratada o en consecuencia supondría un significativo coste político para el gobierno municipal. Sin embargo, los participantes señalaron que de esta forma se estaba logrando que los comunarios apoyasen con ello al sistema tradicional de "adelantos" que se vale del "inmediatismo" que supone la constante necesidad en la que vive la población rural. Ello significaba que si se adoptaba la opción 1 se perdía más, pero la 2 resultaba más moral.

Respondiendo a la pregunta de cómo poder hacer para ubicarse en el escenario donde todos ganaban a la vez que, desde la moralidad, se hacían bien las cosas es como surge la posición que se consensuó como el mejor arreglo posible que había para garantizar la continuidad de las actividades del proyecto y la labor de "broker" del consultor (complementando su beneficio como mero profesional forestal de las comunidades) y la permanencia de la técnico en la UFM (Punto 3). Llegar a situarse en este punto implicaba el siguiente desplazamiento en los ejes del gráfico V.I.P:

Eje Moral: mayor diálogo y entendimiento por las partes para lo cual se hacía necesario un esfuerzo de las autoridades de considerar la dignidad de los técnicos y el bienestar de sus familias. De parte de los técnicos cuestionados, debían de considerar ayudar a contribuir mejorar el nivel de vida de los más pobres. Para ello, los comunarios con sus representantes debían coordinan a través de la UFM con el consultor cómo y hasta donde se podían involucrar en las actividades de comercialización.

Eje Intereses: la técnico de la UFM y el consultor debían responder con su trabajo para que la madera proveniente de los manejos de las comunidades que quieren mejorar sus ingresos esté disponible para las actividades de revalorización del proyecto. El Gobierno Municipal debía respaldar con estas condiciones sus actividades complementarias de comercialización pues se refería a aquellas especies y volúmenes que rebasan la capacidad de los procesos industriales. Esta opción conducía a una relación "gana-gana" donde la madera que no puede ser procesada en el aserradero (con

capacidad limitada) se comercializa bajo las mejores condiciones posibles y de forma transparente.

En función de estos acuerdos de trabajo se permitió reestablecer el flujo de madera hacia los siguientes eslabones promovidos por el Proyecto (Foto 7.9), aunque de forma parcial pues tan solo se consiguió que participase una comunidad. Sin embargo el volumen fue relativamente alto porque significó el total de su aprovechamiento en ese año. El resto de comunidades implicadas pudieron finalizar la zafra pero beneficiando a los intereses “platistas” del consultor en complicidad con la UFM.



FOTO 7.9. Camión ingresando a las instalaciones empresariales

De esta forma fue como se pudieron dar inicio a las operaciones de revalorización del proyecto, y lo más importante, se consiguió unos primeros resultados realmente impactantes para los beneficiarios que permitían la continuación de la estrategia de implementación del plan de negocios.

Además, fruto de la investigación-acción que acompañó la resolución de esta confrontación de intereses, se vio mejorado el conocimiento que se tenían de los actores

sociales. De esta manera, la coordinación del proyecto ganó en certidumbre sobre cuales eran las principales posiciones que previsiblemente asumirían las diferentes comunidades de interés frente al proceso de consolidación de la iniciativa empresarial (Tabla 7.4).

**Tabla 7.4. Principales posiciones de los actores ante la acción empresarial**

Comunidad de interés	Posiciones e intereses de cara al diálogo de actores sociales
Los que subsisten gracias al aprovechamiento forestal de sus áreas	Acuden al diálogo con la perspectiva de satisfacer la enorme necesidad que tienen sus economías domésticas: <i>“ingeniero, la prioridad es la plata”, “traigan menos papeles de esos (en relación a los papelógrafos) y más papeles verdes (en relación a dólares para inversión)”</i> . A su vez buscan que sea un financiamiento que realmente les ayude a convertirse en mejores productores y transformadores: <i>“no queremos que vengan y nos regalen la plata, queremos poder devolverla porque tenemos madera”</i> . También perciben que muchos de los que acuden a los talleres tienen una actitud pasiva <i>“vienen a calentar el asiento”</i> o distorsionan las actividades con su participación sin aportar nada bueno.
El grupo que busca que les quede un mayor valor agregado de la madera	Llegan a los talleres sabiendo que tienen que trabajar juntos para conseguir mejores resultados: <i>“los que estamos en el monte y los carpinteros, todos juntos porque somos la misma gente”</i> . Llegan con prejuicios por las malas experiencias con anteriores misiones técnicas que vinieron creando expectativas con sus charlas y que luego no materializaron: <i>“la gente está cansada de que vengan a charlársela”</i> . Otras veces, las actividades se inician bien pero duran hasta que se acaba la subvención. No obstante, la Cooperación Española levanta expectativas otros proyectos en rubros tales como patrimonio o salud de los que ya se han beneficiado en otras ocasiones.
Los que buscan tener su propio manejo forestal	Tienen muchas expectativas de que la AECID les va a subvencionar completamente sus requerimientos en materia de manejos forestales, como en el pasado hicieran otras cooperaciones.
Los que necesitan madera disponible en los municipios	Esperan del proceso poder beneficiarse mediante el acceso a un stock de madera seca que, al estar involucrado una cooperación, debería articularse por donaciones o con precios muy asequibles.
El colectivo interesado en que se siga trabajando informalmente	Habituados a trabajar a través de artimañas que les permiten mayores beneficios y a corto plazo no comparten que haya otra alternativa y menos si les requiere el cumplimiento estricto de la ley.
Los que aspiran a encabezar la circulación de la madera extraída en la zona	La actitud es la de permitir las inversiones externas como la de la AECID siempre con la expectativa de que van a terminar accediendo a ellas para satisfacer sus propios negocios mediante su influencia y posición dominante de las relaciones productivas.
Los que ganan con la intermediación de la madera de los productores	Acuden al proceso con la expectativa de ver subvencionadas sus operaciones de intermediación que realizan, algunas veces, enmascaradas tras otra función relacionada con el sector forestal. También pueden acudir para frenar el avance de los productores hacia los eslabones de la cadena de valor que ellos operan por miedo a la competencia o pérdida de oportunidades de negocio.
El conjunto de consumidores de productos de madera	Interactúan con el proceso en los últimos eslabones de la cadena de valor con su interés, cada vez mayor por el alza de la demanda, el acceso a productos que respondan a sus preferencias y gustos.
Asegurar grandes volúmenes de madera bajo condiciones de seguridad jurídica	Tienen la expectativa de que, si el proceso tiene éxito, se abrirá una canal para hacer negocios que les permita proveerse de materia prima de forma segura y continua. También existe la expectativa de poder participar en el proceso mismo de forma conjunta con los beneficiarios para asegurar el abastecimiento y reducir ciertos costos de producción.
Los que tienen el poder político	Les interesa la visibilidad en las actividades y las inversiones que apoyan a lo largo de todo el proceso. Aspiran a que el proyecto tenga éxito con fines electorales.
Los interesados en el crecimiento y desarrollo económico	Defienden ante todo el punto de vista de la producción y generación de riqueza.
Los interesados en la cooperación para el desarrollo de Bolivia	Quieren romper con todo lo que suponga “asistencialismo” al que están acostumbrados ciertos actores a causa de las características que tenían las ayudas en el pasado.
Los interesados en conseguir sus objetivos y resultados a través de un proyecto exitoso	Reducir la pobreza y promover la sostenibilidad de los bosques, entre otros enfoques prioritarios. Conseguir un proceso exitoso que pueda romper con la dependencia de la cooperación y pueda alcanzarse la sostenibilidad deseada. Lograr la consecución de un modelo que permita su replicación a otras zonas.
El conjunto de actores que ganan con la gestión de fondos y subvenciones	Lograr reconocimiento de los resultados en forma que sean impactantes y visibles. Aumentar los fondos disponibles desarrollar trabajos y ser remunerados por ello.
La comunidad interesada en aplicar criterios técnicos y normativos	Acuden al diálogo con la percepción de que es muy difícil trabajar con actores que operan desde la informalidad, incluso desprecian las formas de hacer “no formales”. Aspiran a hacer su trabajo para lograr reconocimiento técnico de su trabajo

Fuente: elaboración propia

Este logro produjo un cambio drástico en el panorama social del proyecto, sobre todo de parte de los actores interesados en “*subsistir gracias al aprovechamiento forestal de sus áreas*” que constataron indicios sólidos de que esta nueva forma alternativa de hacer negocio podía funcionar sin algunos de los problemas que suponía la comercialización tradicional. Por ello, cambió su actitud hacia los procesos y sobre todo hacia los actores que distorsionaban las actividades con su participación. Así mismo, una vez que el primer stock de madera seca iba siendo una realidad la comunidad de interés conformada por actores “que necesitan madera disponible en los municipios” comenzó a posicionarse ante los actores que querían relegarla a un segundo plano para participar en igual de condiciones en el proyecto.

Toda esta nueva información permitió una mejor labor de planificación y seguimiento por parte de la coordinación del proyecto, previendo situaciones no deseadas que podrían darse durante el avance de las actividades de aprovisionamiento en otros municipios. Sobre todo, sirvió para orientar desde un primer momento la labor del personal de las UFM que pasaron a ser la pieza clave en la gestión de los primeros eslabones de la producción forestal.

Con la aplicación de este tipo de dinámicas se observa que, no sólo se puede llegar al acercamiento entre dos posiciones encontradas, si no también contribuir a la disminución de la brecha de los “intereses ocultos”, dado que con la identificación de las claves del conflicto se ayuda a prevenir desencuentros futuros. Este tipo de técnicas, utilizadas en última instancia, hizo posible que se consiguiera dar el golpe de efecto preciso con el que originar el despegue del proyecto y continuar de este modo con la estrategia basada en la afectación de los intereses.

#### **4.2. La gestión de los primeros resultados para el despegue del proyecto**

Aunque tan sólo se consiguiera involucrar en esta primera zafra una sola ASL de San Ignacio de forma parcial (en el primer intento) y de forma más sólida a una comunidad de San Miguel (en el segundo), las condiciones en las que se realizó y los beneficios inmediatos que percibieron sus miembros (en forma de adelanto sobre la comercialización final) resultaron de ser de una gran valía para el proyecto. A partir de este deseado efecto promocional, se estaba en condiciones de enfrentar la incredulidad

que, sobre el éxito del proyecto, hábilmente había sido extendida entre los beneficiarios por la comunidad interesada en la “*intermediación de la madera*”.

Según lo inicialmente planteado tras los análisis efectuados con la técnica Avance y previsión (Figura 5.11), se obtiene una mayor implicación de los actores cuando se obtiene un beneficio cada vez mayor de esta participación, y un desinterés cuando el actor percibe que no va a obtener una utilidad que considere llamativa. Prueba de que se estaba avanzando según lo previsto en la formulación del proyecto fue el hecho de que los siguientes talleres realizados (11 en total) fueron a iniciativa de los propios beneficiarios que habían percibido los resultados de sus cercanos compañeros y querían una participación más activa en la próxima zafra.

#### **4.2.1. Replicar las actividades empresariales**

En la planificación de los talleres que siguieron (11-16/11/2006), se tuvo en cuenta que el diálogo entre los actores sociales debía servir para replicar una acción basaba en nuevos conocimientos o formas de hacer que habían surgido de una experiencia concreta. En este caso, la integración I.A.C. (texto resaltado en color azul en la Figura 7.4) debía partir desde acciones que principalmente aplica el conocimiento producto de la investigación social (IA), a eventos y estrategias para el desarrollo de las capacidades de los actores que querían utilizarlo (C). Además de estos productores que habían ganado motivación en trabajar de forma empresarial, intervenían en los talleres comunarios participantes en la zafra 2005/2006 junto a las autoridades municipales, los técnicos la UFM, los responsables de las actividades productivas del centro y la unidad de gestión del proyecto (Foto 7.10).





FOTO 7.10. Taller en la zona de Lomerío

La conducción del diálogo de esta manera dispuesto fue posible a través de esquemas parlantes que se habían mostrado eficaces a la hora de emplear un lenguaje común para los diferentes actores que ahora operaban este nuevo conocimiento. Con el propósito de facilitar esta transmisión de “buenas prácticas” conseguidas a partir de los primeros ensayos del acopio, los esquemas sufrieron un proceso de adaptación para poder mostrar todas las etapas del negocio y no solo el aprovechamiento forestal.

Sobre una línea temporal, se dispusieron aquellos eslabones de la cadena de valor agregado que estaban siguiéndose según el plan de negocios (Foto 7.11) facilitando la organización temporal de las actividades empresariales como preámbulo de la posterior labor planificadora.



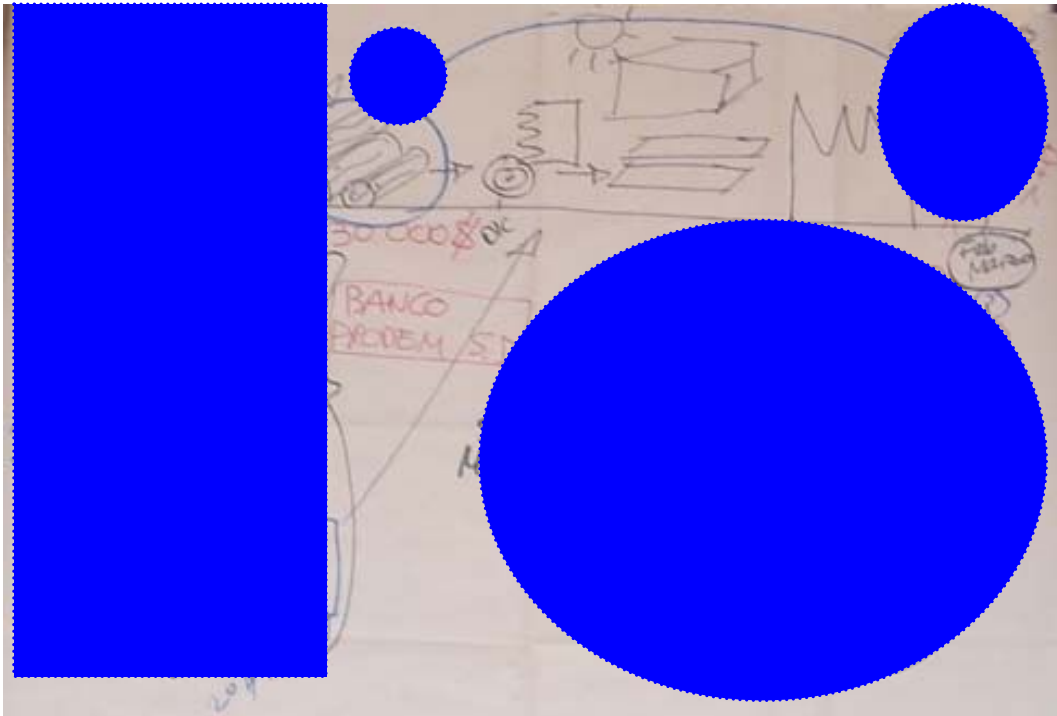
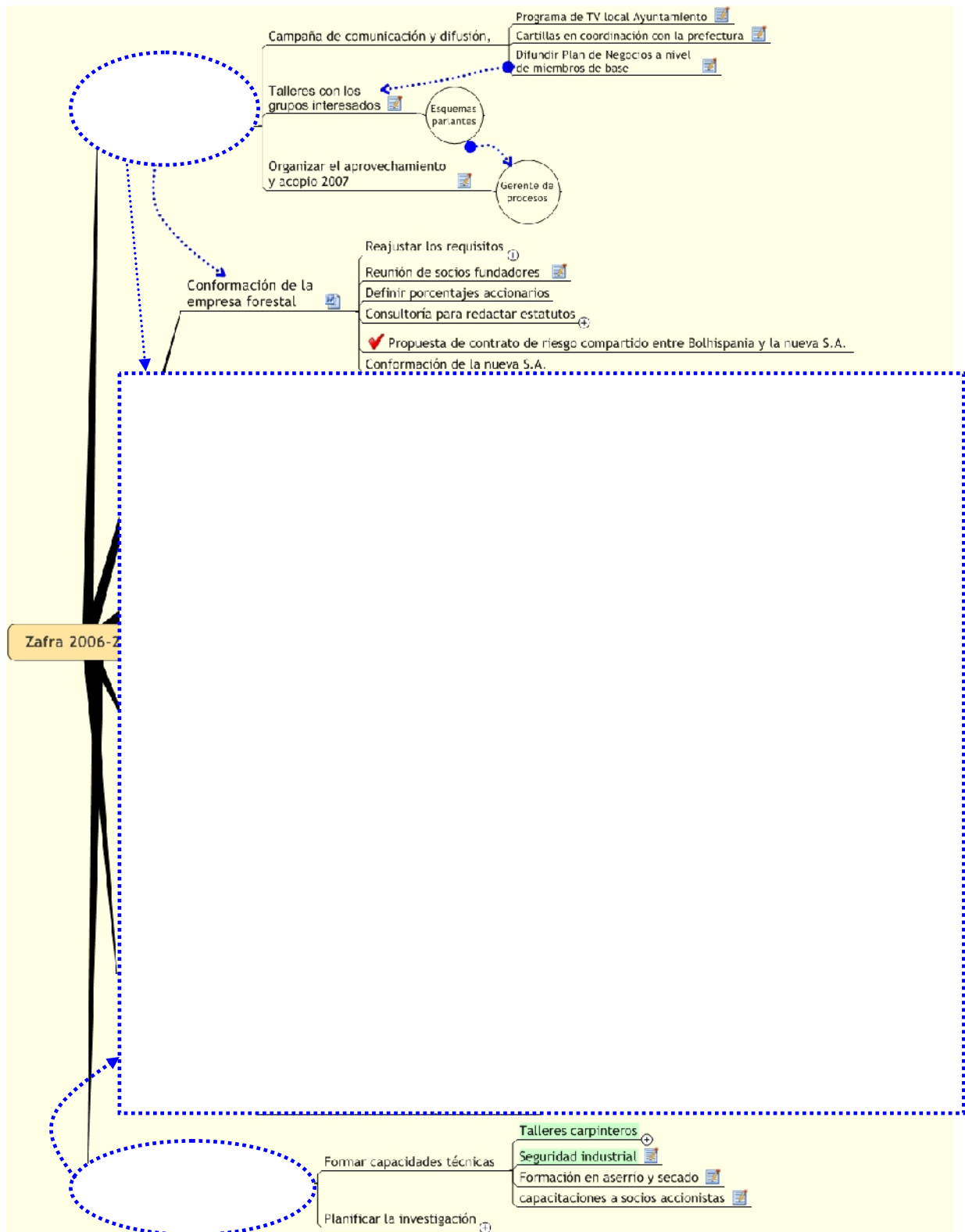


FOTO 7.11. Esquemas empleado para mostrar la cadena de valor agregado exitosa del proyecto

Obviamente, fue en el eslabón del aprovechamiento forestal donde se hizo un mayor hincapié porque era de donde partían aquellos nuevos productores que querían integrarse en la iniciativa. Pero, gracias a esta nueva visión de conjunto que ofrecían los esquemas se podía remarcar cómo el dinero que recibían los socios al concluir este eslabón no se debía a una transacción de compra-venta de troncas, si no, al adelanto del negocio final una vez que su madera se hubiese comercializado con valor agregado (descontado los costos propios de la transformación y la amortización de los equipos). De esta manera se potenciaban aún más las ventajas de participar en la empresa, y el proyecto se reservaba un nuevo golpe de efecto sobre los intereses de los beneficiarios cuando finalmente se repartieran los beneficios.

Dado que los productores había vislumbrado con mayor claridad las opciones que se abrían con la participación como socios de una empresa, se puso de evidencia el rol que habían desempeñado los dirigentes encargados de canalizar el primer acopio de madera como parte de la comunidad interesada en “*encabezar la circulación de la madera extraída en la zona*”. Ello provocó que se volviera la vista sobre la estructura social de la empresa (retomada en los esquemas) y se considerase la necesidad de iniciar de nuevo la conformación del accionariado de la empresa.

Tras los talleres con los grupos sociales, los nuevos consensos alcanzados fueron incorporados a la GrP (Figura 7.6).



**Figura 7.6.** Actividades empresariales de los beneficiarios de la zafra 2006/2007. Fuente: documento de proyecto

Este nuevo GP, realizado por la unidad de gestión del proyecto, los técnicos de las UFM's de San Ignacio y San Miguel, los encargados de Bolhispania S.A. y los representantes de los grupos que habían participado en la iniciativa, tenía como objetivo el de orientar la actividad empresarial prevista para la siguiente zafra 2006/2007. En él se observa cómo, junto al bloque central de actividades propias de la generación de valor, resultaron otras acciones acompañantes como la organización social la empresa fruto de ese interés que habían mostrado los primeros grupos que ingresaron madera en el centro. También ganó importancia por primera vez la necesidad de dotar de las capacidades tecnológicas y humanas a los procesos para hacer frente a las innovaciones que estaban siendo introducidas. En ambas acciones y por motivos diferentes se volvió a requerir de la investigación en acción según se muestra en los siguientes apartados.

#### **4.2.2. Reestructuración social de la iniciativa empresarial**

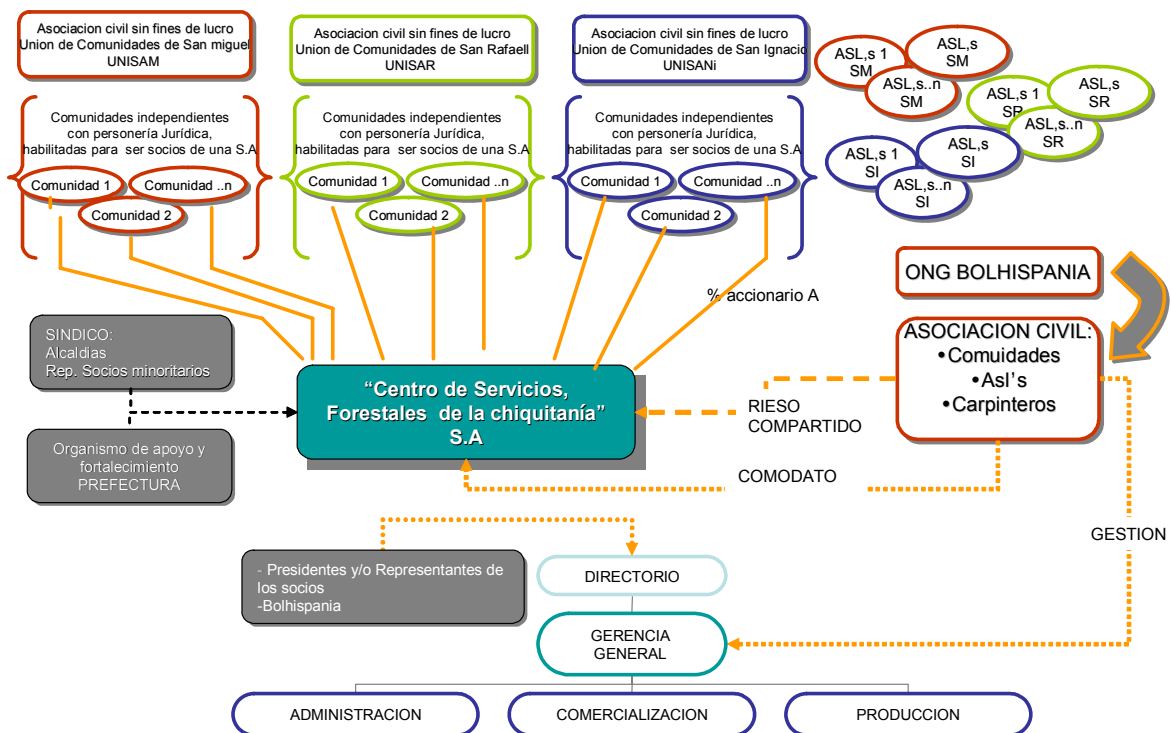
En el capítulo anterior ya se indicó cómo actores pertenecientes a la comunidad de interés relacionada con *“Los que aspiran a encabezar la circulación de la madera extraída en la zona”* se habían posicionado en la conformación del primer directorio provisional que, junto a BOLHISPANIA S.A., tenían el cometido de organizar las actividades empresariales del proyecto y en especial del aprovisionamiento de madera. En este primer grupo de trabajo estaban representados, en la forma de dirigentes consagrados de los movimientos sociales, algunos de los socios capitalistas de las ASLs cuyas opiniones eran oídas por encima de los otros socios, incluso de las comunidades. Durante este primer periodo prevalecieron ciertos criterios que no estaban respondiendo de la mejor manera al interés común de los pequeños productores y sí a ciertos propósitos particulares. De hecho, se había promovido desde este colectivo la idea de que la empresa debía quedarse tan solo como un centro de prestación de servicios, lo que dejaba abiertas las puertas a que la madera siguiera por los habituales canales de intermediación. De esta manera, los carpinteros y artesanos de la madera quedaban otra vez sin oportunidades de acceder a una materia prima de calidad que seguía estando de esta forma comprometida por otros mercados situados en los grandes centros urbanos del país o del extranjero.

Dado que en el plan de negocios se acordó que primero se daría prioridad a la transformación y comercialización conjunta de la madera de los socios y sólo se

prestaría servicio en el caso que quedase espacio para ello, las deficiencias que se dieron en el primer intento de acopio favoreció al interés de los actores “*que aspiran a encabezar la circulación de la madera*”.

Pero, tras los primeros resultados empresariales, las relaciones sociales comenzaron a moldearse quedándose en evidencia, como se apreciaron en los anteriores talleres, la necesidad de invertir esta situación. Ante el nuevo giro que dieron las cosas, la coordinación del proyecto decidió promover una consultoría jurídico legal (nuevamente de IMG Consulting) para acompañar la reestructuración del directorio y sus criterios que obedecía a intereses contrapuestos a los que motivaron su creación. Estos trabajos se basaron en la realización de un taller en el que participaron los consultores jurídicos, los representantes de los grupos sociales, los técnicos de las UFMs, el responsable de Bolhispania y la unidad de gestión del proyecto (3/12/2006).

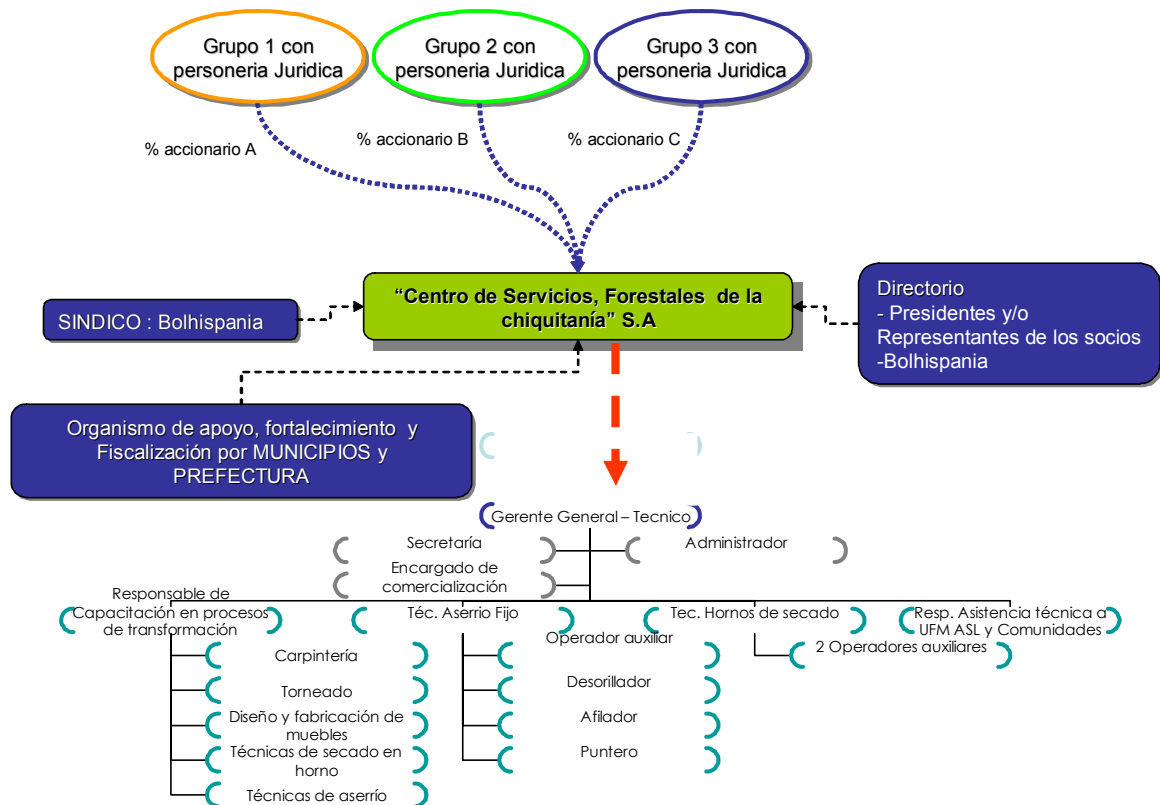
El taller partió del análisis de la estructura empresarial que se adoptó durante la elaboración del plan de negocios (Figura 6.16) y que más tarde la unidad de gestión del proyecto modificaría en función de los consensos alcanzados durante las reuniones mantenidas para coordinar el primer intento de acopio de madera (Figura 7.7).



**Figura 7.7.** Estructura empresarial con los criterios del primer directorio provisional. Fuente: Consultoría jurídica de IMG

En ella se aprecia como el accionariado del centro se conformaba a partir de un entramado de asociaciones de ámbito municipal que, a su vez, formarían una sociedad civil a la cual Bolhipania, como dueño de los activos y capital de operaciones, cedía su beneficio de uso a través de un contrato de comodato (empleando para ello su otra personería jurídica sin ánimo de lucro). Asimismo, se consideraba un contrato de riesgo compartido con la S.A. para que, a través de este instrumento, Bolhispania se encargase de la gestión, administración y operación del Centro hasta lograr su sostenibilidad. Incluyendo de esta forma a todas las comunidades y ASLs de partida en el accionariado de la empresa a través de asociaciones municipales de productores se estaba asegurando, de algún modo, la prevalencia en los órganos de decisión de la comunidad de interés que tenía *“inercia a que cambie las cosas”* a través de la participación de ciertos dirigentes sociales. A fin de paliar esta situación, estructura empresarial incorporaba a los municipios y prefectura como síndicos para tratar de frenar cualquier abuso o falsedad que pudiera producirse en contra de la sociedad. De esta forma, asumían funciones de control y fiscalización interna de la sociedad anónima como entes vigilantes del cumplimiento de los objetivos establecidos en la constitución de sociedad, estatutos y reglamentos. Esta solución no era total porque tan solo podían llegar a denunciar en asamblea de accionistas los actos irregulares que pudiesen percibir y no podían tomar decisiones por carecer del derecho a voto.

No obstante, esta visión se vio superada por una nueva estructura (Figura 7.8) en la que dejaron su impronta los beneficios percibidos por las primeras economías familiares que se beneficiaban de la iniciativa empresarial.



**Figura 7.8.** Estructura empresarial tras la primera zafra de prueba. Fuente: Consultoría jurídica de IMG

En ella, se estableció que las ASLs y las Comunidades que participasen en las actividades de valor agregado, sin intermediación de asociaciones de productores entrarían a formar parte del centro en calidad de personas jurídicas como miembros de una Sociedad Anónima. En este caso, el ingreso de nuevos socios sería decidido mediante asamblea junto a la participación de Bolhispania. De esta manera, se instauraba el papel social del centro priorizando una composición de actores de escasos recursos que estaban plenamente identificados con el rubro forestal y que veían en él una fuente de generación de ingresos prioritaria. Es más, para evitar situaciones similares se tuvo en cuenta en los talleres que, a fin de asegurar la transparencia en la operación del centro se debía contratar los servicios de gestión (gerencia, administración y responsables de producción) de terceras personas sin vínculos familiares ni de otro tipo con los miembros de las ASLs o comunidades.

Finalmente, la consultoría continuó su avance para elaborar una propuesta de estatutos y contratos de vinculación con Bolhispania que brindaba los activos y capital de operaciones al centro y (con el mayor porcentaje de acciones) se encargaba de la

gestión por un periodo prudente. El nuevo directorio validó los criterios de participación, un sistema transparente de fijación de precios, pago de materia prima y distribución de beneficios entre otros. De esta manera llegaron a participar en la zafra 2006/2007 un total de 7 grupos, además de acuerdos con las asociaciones de carpinteros para la consecución de un mayor valor agregado de una parte de la madera que desechaba el mercado internacional de maderas tropicales por sus dimensiones.

Ello demuestra que la gestión de los procesos puede llevarse a cabo a través de complejas relaciones sociales cuando la metodología que se emplea para ello va permitiendo que la comunidad de actores realmente interesada en ellos defina su posición real. Este proceso de cambio se ve precipitado cuando las iniciativas consiguen generar beneficios que, aunque mínimos, sean neurálgicos. Sin embargo, es justo inmediatamente antes de este punto donde se pueden tornar los procesos más frágiles, llegando incluso a tener recurrir a resolver conflictos para desbloquear los procesos.

#### **4.2.3. La innovación social y tecnológica**

La otra componente que fue considerada por la GrP para hacer frente a las necesidades que iban surgiendo con el desarrollo empresarial del proyecto, estaba relacionada con la investigación y formación de recursos humanos. Dado que se debían hacer en base a los procesos que las demandaban, estas actividades también gozaron de un enfoque socioconstructivista. Tal fue el caso de la capacitación que iban requiriendo los nuevos socios de la empresa para hacer frente a sus obligaciones de accionistas y cuyo proceso de aprendizaje comenzó a tomar forma de manera simultánea con la consultoría encargada de redactar los documentos estatutarios.

Aunque tal vez, donde más claramente se llegó a apreciar el diálogo social entre conocimientos relacionados con la puesta en valor de la madera fue en la búsqueda de salidas comerciales a aquellas nuevas especies que, junto con las comerciales y por primera vez, estaban siendo consideradas para su transformación. Según lo acordado durante la etapa de formulación, el proyecto debía conseguir progresivamente poner en valor todo el potencial real que albergaban bosques y no sólo el de una pequeña parte cómo venía siendo habitual. Ello suponía, por un lado, incrementar el volumen de madera que se utilizaba de un mismo árbol, y por otro, aprovechar el mayor número de

especies posibles y no sólo aquellas que eran más “comerciales”. Esto llevó al proyecto a investigar y desarrollar nuevos productos partiendo para ello de un diálogo entre los usos tradicionales que tenían estas maderas y la información físico mecánica de la que se disponía para su procesamiento industrial.

Esta vez el diálogo (texto en rojo en la Figura 7.4) partía de la indagación del conocimiento tradicional sobre las distintas especies (I) para poderse transmitir a los responsables de la transformación y comercialización de la empresa (C) a fin de conseguir desarrollar los productos y estrategias de comercialización (A). A través de cinco talleres (Foto 7.12) realizados en comunidades que empezaban a tener vinculaciones con el proyecto se pudo analizar la manera en que organizaban el conocimiento en torno a las diferentes especies forestales que tenían en sus bosques.



FOTO 7.12: Comunarios analizan el uso tradicional de especies forestales

Mediante la herramienta de Análisis del Ámbito se condujeron las diferentes indagaciones de forma que se lograron caracterizar las especies en función de su utilidad para las comunidades (Foto 7.13).



1-7	Para Entierro	Para Muebles	Madera Dura	+ Aprovechada	Facil de regenerar	Madera Tronada	Dura + tiempo	
	No P/Entierro	No P/Muebles	Madera blanda	- Aprovechada	Difficil de regenerar	No Tronada	Dura - tiempo	
	1-7	1-7	1-7	1-7	1-7			
Cuchi	7	2	7	7	3	4	7	
Tajibo	2	6	6	6	4	5	6	Sta Rosa de los Milagros
Soto	1	3	7	2	1	6	2	
Roble	1	7	4	3	5	3	6	
Marado	1	7	7	4	6	6	7	
Cedro	1	7	3	6	7	2	5	
Vendolaga	1	4	3	2	2	5	6	
Sirari	1	5	6	2	5	6	2	
Picana	1	5	2	2	6	2	3	
Jichituriqui	1	5	3	2	3	6	4	
Ajunau	1	5	5	1	5	6	5	
Paquió	1	2	6	1	5	6	4	
Toco	1	4	3	2	6	5	2	

FOTO 7.13: Análisis del conocimiento de San Antoñito sobre el uso de especies forestales

Durante la aplicación de la técnica, y luego mediante el Análisis de Conglomerados (Figura 7.9) se identificaron algunas propiedades importantes para el desarrollo de nuevas aplicaciones que mostraban algunas maderas.

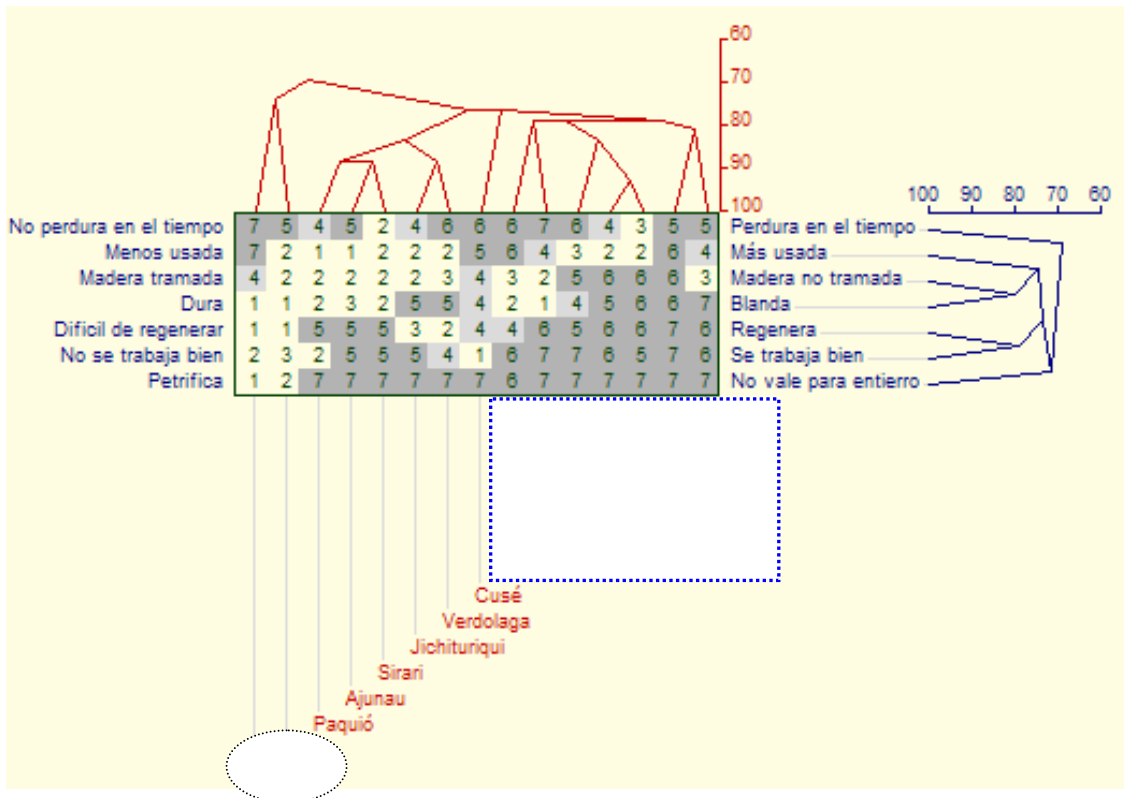


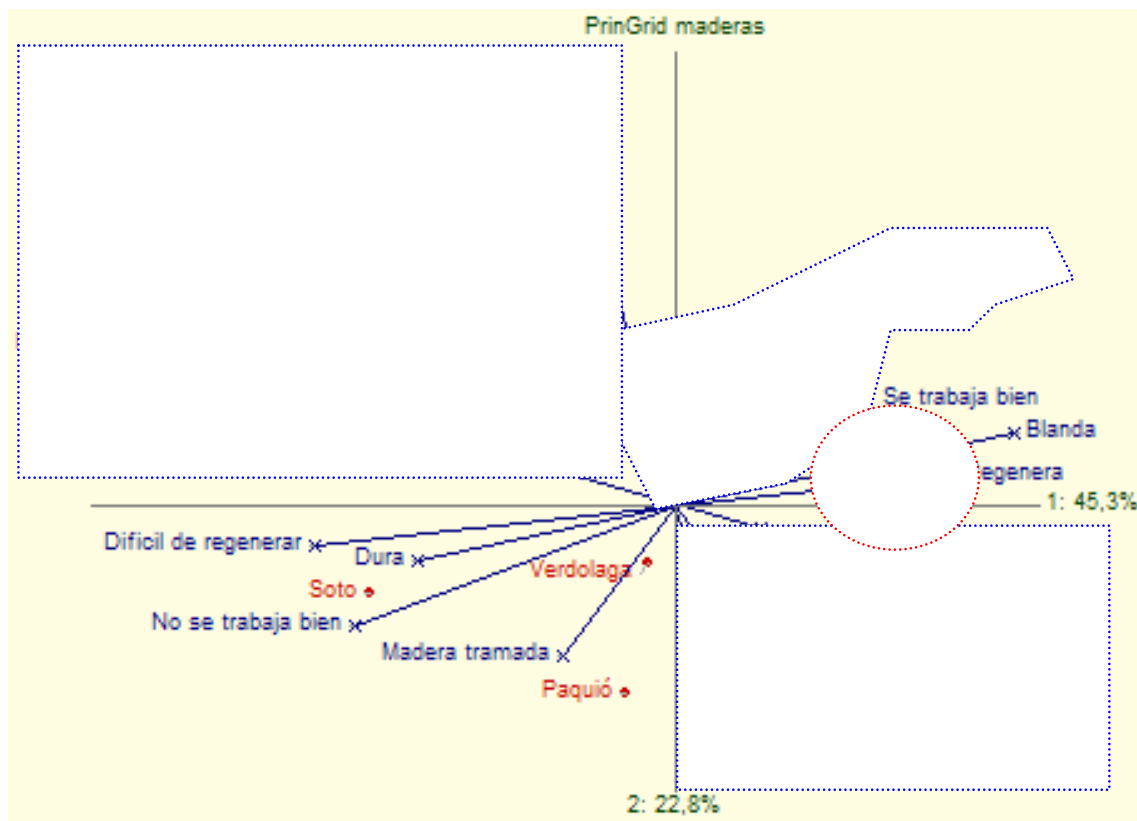
Figura 7.9. Resultados del Análisis de Conglomerados de madera/propiedades. Fuente: taller 8/2/2006

De esta manera, el hecho de que especies como el chuchi y el soto hubieran aparecido asociadas en el análisis hacía referencia a su aptitud para estar en contacto con el suelo y a la intemperie. Esta propiedad, se vinculaba al constructo “petrificación” denominado así por el endurecimiento que se producía en la madera en la parte que era enterrada en el suelo. Este conocimiento en manos de los técnicos de la empresa permitió considerar sus aplicaciones para inmobiliario de exteriores como pérgolas, cercas de jardines, utilitarios urbanos o tarimas entre otros. Sin embargo, dado que estas maderas no se trabajaban bien, sobre todo sufrían importantes rajaduras durante el secado, requerían de una mayor investigación tecnológica de su procesamiento.

Otro constructo etnobotánico de relevancia fue el “pichiro” (madera amarga), pues era el responsable de que especies como el cedro y el toco, pese a su baja densidad, perdurasen en el tiempo gracias a su resistencia al ataque de patógenos. Ello permitió cambiar la percepción que los técnicos tenían del toco que asociaban su baja densidad (menor que la del cedro) a su baja perdurabilidad. Ello dio pie a que se hicieran pruebas para su incorporación en muebles y puertas para compensar el elevado peso de las maderas semiduras como el tajibo o el roble. También se comenzó a promocionar su uso

constructivo, más concretamente como un machihembre con el que se conseguía un importante efecto de aislamiento térmico e insonorización por medio de su porosidad. Finalmente se promovió su uso en el arte barroco chiquitano como forma para contrarrestar la exclusividad que había tenido el cedro como materia prima para tallado.

Según el criterio de los comunarios, aquellas especies más utilizadas por ellos (cuchi, cusé y tajibo) respondían a las características “petrifica” y “pichiro” (las más apreciadas por los comunarios) pues permitían su entierro y que perdurasen más tiempo debido evitando la pudrición. Estas asociaciones se apreciaron mejor en Análisis de Componentes (Figura 7.10).



**Figura 7.10.** Análisis de Componentes de maderas/propiedades. Fuente: taller 8/2/2006

El hecho de que las comunidades consideraran algunas especies como la pincana menos comercial o incluso completamente desconocidas para el mercado internacional como era el caso de la tarara o el toco, muy próximos a las comerciales (tajibo, roble, morado y cedro) despertó el interés de los técnicos por ellas.

Fruto de combinar en gabinete el conocimiento tradicional de las especies con la información disponible sobre su parámetros científicos, tecnológicos y mercado se consiguió elaborar un listado de posibles usos (Tabla 7.5) para orientar la utilización de maderas hasta entonces poco conocidas en el mercado y ampliar la información sobre aquellas tradicionalmente comercializadas.



El desarrollo tecnológico se vio completado mediante la apertura de canales de comunicación con clústeres de la madera de industrias europeas que permitió depurar este conocimiento hasta conseguir la comercialización de nuevos productos tales como pisos, mobiliarios de exteriores, piezas para construcción y otras muchos, que aún en la finalización de esta tesis, continuaban concretándose.

En estas acciones de investigación más desarrollo (I+D), como en la propia innovación social que supuso la creación de esta iniciativa empresarial de corte social, pudo valorarse la utilidad de aplicar a la gestión de los procesos el diálogo propuesto por la tesis entre sistemas de conocimientos.

### **4.3. El afianzamiento institucional del proyecto**

Buscando garantizar la sostenibilidad amplia del proyecto a través de la apropiación definitiva por parte de los actores del Régimen Forestal, y en especial por sus instituciones, se procedió a enmarcar sus grandes líneas de acción dentro de las políticas públicas municipales.

Un aspecto importante de las reformas legislativas al sector forestal fue su carácter descentralizador. De este modo, las Prefecturas y los Municipios pararon a ser órganos coadyuvantes del Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente, con lo cual, quedaban sus herramientas propias de planificación habilitadas para el desarrollo forestal. A nivel municipal, los instrumentos públicos que organizaban el desarrollo local pasaban por los quinquenales planes de desarrollo Municipal (PDMs) y sus programaciones operativas anuales (POAs). En la fase de diagnóstico previa a la implementación del proyecto, ya se había observado una importante carencia en ellos con respecto a los temas forestales. A diferencia de otros sectores como salud o actividades económicas como la ganadería a la que pertenecía gran parte de la elite local, el desarrollo forestal era abordado de manera más superflua lo que se traducía en una menor asignación de recursos. Las características de las ayudas de las cooperaciones en el pasado no habían mejorado esta situación ya que se percibía que era un sector subvencionado por la importancia internacional de sus bosques.

Esta situación no era consecuente con la importancia que realmente tenía el aprovechamiento de los bosques para los municipios, y mucho menos con el potencial que representaba éste para su desarrollo económico. Como consecuencia, los alcaldes de los tres municipios coincidieron en la necesidad de incorporar al proceso de fortalecimiento institucional impulsado desde el proyecto algunas medidas para remediarlo. Complementando al fortalecimiento del tejido asociativo que había repercutido en un mayor liderazgo social del sector forestal, era indispensable contar con herramientas de gestión útiles con las que los alcaldes pudiesen poner en valor político la importancia real que tenía este sector para la economía de los municipios. Estas herramientas tenían que venir en forma de planes específicos de desarrollo para el sector forestal, como las existentes en otros sectores estratégicos como salud o educación, con las que complementar sus PDMs y POAs.

El principal desafío que se planteaba a la planificación forestal era conseguir que fuese más allá de un simple documento público y supusieran acciones realmente factibles y con respaldo social. Debido a la complejidad que entrañaba poner de acuerdo a actores tan diversos en un sector con tantos intereses económicos, políticos y de reivindicaciones sociales como el maderero, la unidad de gestión del proyecto estimó necesario reforzar nuevamente la componente metodológica. Para ello y dado que, una vez que se habían conseguido las innovaciones sociales previstas, la función de coordinación del proyecto realizada por el autor de la tesis había ya dado paso a labores de sistematización, se volvió a requerir de un nuevo trabajo de consultoría. En esta ocasión los trabajos se canalizaron a través de la OTRI de la UCO según muestra el siguiente GP (Figura 7.11).

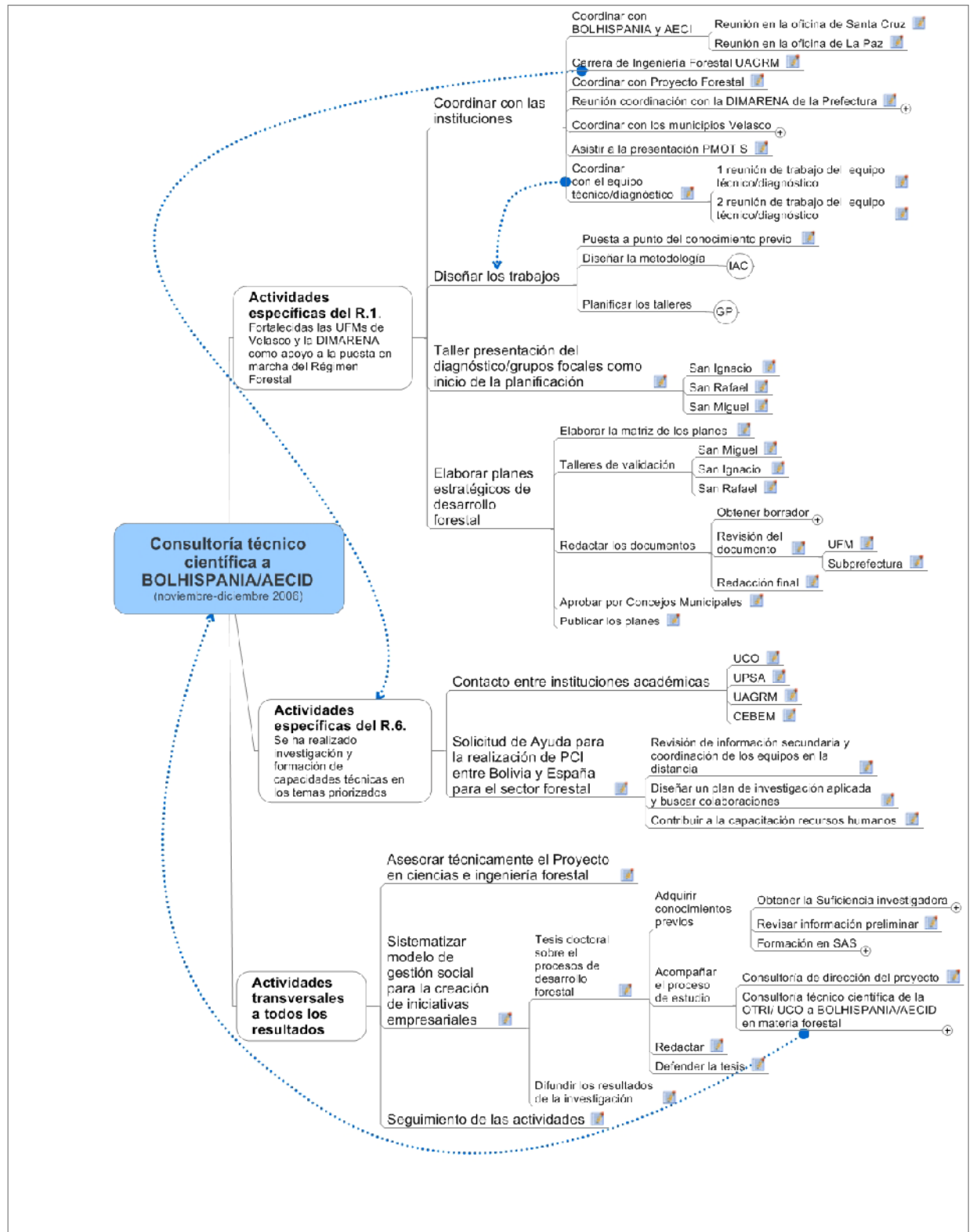


Figura 7.11. Actividades de la consultoría científico técnica. Fuente: informe final de consultoría

En este GP se aprecia cómo, a pesar de la brevedad del trabajo sobre el terreno, se pudieron realizar otras actividades complementarias al fortalecimiento institucional



de los municipios. Tal fue el caso del establecimiento de vínculos hispanos bolivianos entre universidades para participar en las actividades de I+D del proyecto, así cómo constatar algunos de los nuevos avances que se habían consolidado y conocer de primera mano la formulación del siguiente ciclo de la subvención del proyecto que eran importantes para la conclusión de la tesis.

Con respecto a la redacción de las estrategias forestales municipales, el primer paso que se dio fue la de apoyar la labor de facilitación en la base de conocimiento que se había desprendido de la consolidación de las actividades empresariales y de los numerosos talleres que le precedieron. Para ello, el equipo encargado de conducir el proceso (conformado por técnicos municipales y prefecturales, investigadores de la UAGRM y el consultor) analizó las posiciones más probables que asumirían las diferentes comunidades de interés que habían sido consideradas para la acción principal del proyecto frente al diálogo social (Tabla 7.6).

**Tabla 7.6. Posiciones previstas frente a la elaboración de las políticas forestales municipales**

<b>Comunidad de interés</b>	<b>Posiciones e intereses de cara al diálogo</b>
Los que subsisten gracias al aprovechamiento forestal de sus áreas	Esperan que las instituciones que reciben la patente por aprovechamiento forestal desarrollen sus competencias y se la revierta mediante apoyo técnico y operativo. Por otro lado, tienen las expectativas puestas en que su unión pueda servir para defender sus intereses y aumentar su capacidad negociadora. Con respecto al conjunto de instituciones esperan que aumente y mejore su apoyo para que se puedan promover proyectos para lograr su despegue económico
El conjunto de actores que buscan una concesión con manejo forestal	Tienen muchas expectativas de que las instituciones descentralizadas a nivel municipal y los organismos de cooperación puedan apoyarlos en iniciar nuevos manejos forestales
Los que necesitan madera disponible en los municipios para su adquisición	Están intentando unirse para defender sus intereses y se les reconozca como un actor más de desarrollo forestal y que la atención no solo se vaya hacia los productores
El colectivo interesado en que se siga trabajando informalmente	No le interesa que aumente la función fiscalizadora de las instituciones ni la intromisión de organismos de apoyo: <i>“que todo siga igual”</i>
Los que aspiran a encabezar la circulación de la madera extraída en la zona	Definitivamente no les interesa que haya voluntad política hacia el desarrollo del sector forestal porque disminuiría su influencia actual en la comercialización de la madera
Los que ganan con la intermediación de la madera de los pequeños productores	No les interesa que se produzca este proceso en términos de que aumentaría la posición negociadora del que les vende la materia prima Les interesa tener presencia en las asociaciones matrices para defender sus intereses Les interesa que el financiamiento de la cooperación se canalice cómo en el pasado y subvencionen sus actividades
El conjunto de actores que ganan con la gestión de fondos y subvenciones	De un lado les interesa que se potencie el desarrollo forestal en los municipios y se elaboren políticas para utilizarlas como plataformas para canalizar sus proyectos. Por otro lado no les interesa la intromisión de las instituciones públicas en sus proyectos porque pueden ver mermadas sus ganancias (en términos económicos o de prestigio)
Asegurarse grandes volúmenes de madera con seguridad jurídica	Les interesa el proceso desde el punto de vista del respaldo que podrían obtener de las instituciones del Régimen Forestal para mejorar la seguridad de las transacciones e inversiones
Los interesados en conseguir sus objetivos y resultados a través de un proyecto exitoso	Les interesa este proceso para garantizar la continuidad del proyecto a través del acompañamiento que puedan continuar haciendo las instituciones del Régimen Forestal, además de servir como plataforma para la propagación de sus resultados
Los interesados en la cooperación para el desarrollo de Bolivia	Tener políticas claras y consensuadas en materia de desarrollo forestal para canalizar acciones de desarrollo con una asignación eficiente de recursos y contrapartes definidas
Las comunidad interesada en aplicar criterios técnicos y normativos	Pretenden organizar el sector de forma que las instituciones legítimamente establecidas puedan consolidarse y desarrollar sus competencias promoviendo una mayor formalidad en el sector forestal

Fuente: elaboración propia

En este caso vuelven a constatar posiciones que pueden ponerse en contra y posiciones que están claramente a favor de la acción. Por ejemplo, a la comunidad de interés conformada por *“los que aspiran a encabezar la circulación de la madera extraída en la zona”* un plan de desarrollo forestal operativo favorecería que hubiese mayor voluntad política y respaldo social hacia el desarrollo del sector forestal que podría significar una disminución de la influencia que tienen en la comercialización de la madera. Por el contrario, a la comunidad de interés que quiere *“conseguir sus objetivos y resultados a través de un proyecto exitoso”* el hecho de contar con un mayor

acompañamiento institucional contribuiría a garantizar la continuidad de las acciones de desarrollo y una mayor propagación de los resultados conseguidos.

Dado que las UFMs con el apoyo de la DIMARENA y la UAGRM ya habían realizado un primer diagnóstico para cada municipio (Anexo 18: Principales conclusiones de los diagnósticos forestales municipales), el acompañamiento metodológico del consultor partió de la existencia de una primera serie de talleres que habían sido programados para socializar sus resultados.

El procedimiento habitual para la planificación participativa municipal requería la realización de una consulta previa a la población a través de encuestas con el fin de abarcar el mayor número posible de ciudadanos (Anexo 19: Boletas de encuesta empleada en la consulta municipal). La información resultante era, por lo tanto, de un carácter predominantemente cuantitativo, lo cual ameritaba una mayor profundización en las opiniones que tenían los principales colectivos. Pero más aún, era necesario lograr la interacción de estos grupos para definir propuestas de acciones realmente consensuadas y viables. Ello condujo a que, como primera labor del acompañamiento metodológico se analizaran la mejor forma de conseguir la integración I.A.C. a partir de los talleres que habían sido convocados. Así fue como resultó transformada una actividad de predominante carácter de IC, como era la socialización de las conclusiones arrojadas por las encuestas, a una actividad que directamente integraba la tres compenentes necesarias, es decir, en ese mismo taller se daba también inicio a la formulación de propuestas a través del trabajo con grupos focales (texto resaltado en verde en la Figura 7.4).

Los talleres fueron realizados para cada municipio entre los días 22 y 30 de noviembre de 2006 y asistieron miembros de las comunidades, ASLs, transformadores, gobiernos municipales, UFMs, Subprefectura, DIMARENA, UOB-SIV y cooperaciones (FCBC, CIAT-DED y AECID). Tras una breve presentación de los que habían sido los descubrimientos más significativos del diagnóstico (con especial hincapié en las demandas de los actores y principales limitantes encontradas para avanzar en el desarrollo forestal), se pasaba a una sesión de trabajos con grupos focales para finalizar con un análisis colaborativo de los resultados mediante asamblea plenaria.

La metodología que se empleó para ello permitió la agilidad necesaria en las sesiones y el entendimiento entre actores que tenían diferentes grados de alfabetización. Un aspecto que contribuyó a ello fue la utilización de símbolos con la ayuda de tarjetas y marcadores (Foto 7.14).



FOTO 7.14. Organización del trabajo con grupos focales

La metodología para los trabajos en grupo consideró los siguientes pasos:

- a.- Una lluvia de ideas de los problemas y demandas que tiene el grupo
- b.- Apilar tarjetas similares y nombrar cada grupo de tarjetas
- c.- Sustituir el nombre la pila por un objetivo, expectativa o acción

Ej. Avasallamiento de sus áreas ----> Lograr mayor control y respeto de los derechos

No hay financiamiento -----> Conseguir fuentes de financiamiento

- d.- Calificar de poco (1) a mucho (5) cada objetivo/expectativa de las siguientes dos formas:

- Según su urgencia o prioridad para sus intereses
- Según la factibilidad de llevarlo a cabo (si habría financiamiento, sería complicado poner a la gente de acuerdo, etc.)

En la sesión plenaria, los vocales de los grupos presentaron sus conclusiones, empleando para ello una matriz de clasificación (Foto 7.15) que permitió comparar la coincidencia que había entre los distintos puntos de vista como base para llegar a un entendimiento común.



FOTO 7.15. Sesión plenaria en un taller en San Ignacio de Velasco

Dado que el empleo de la matriz permitía la comparación de tan sólo dos grupos por vez, se utilizó como secuencia lógica el desempeño que tenía cada actor en la cadena de valor de la madera. De esta forma, los primeros en comprarse fueron las comunidades y ASLs (Foto 7.16) y la pila de tarjetas resultante se volvía nuevamente a comparar con la conseguida por los grupos de transformadores y comercializadores hasta llegar en última instancia a las instituciones acompañantes.



FOTO 7.16. Técnica de clasificación aplicada en taller en San Miguel

El nivel de acuerdo conseguido entre los diversos actores era variable, acercándose los actores que tenían funciones parecidas o pertenecían al mismo eslabón de la cadena de valor de la madera como sucedía entre las ALSs y las Comunidades.

Finalmente, el análisis y sistematización de la información se hizo organizando las tarjetas resultantes con la utilización de un esquema axial que representaba cuatro escenarios en función de la prioridad y factibilidad. (Tabla 7.7).

Tabla 7.7. Escenarios posibles en el análisis de la viabilidad y pertinencia de acciones

	Poco Factible (menos de 3)	Muy Factible (3 o más)
Poco Urgente (menos de 3)	Las tarjetas que caen en este escenario, no tendría sentido ubicarlas en la estrategia	Las tarjetas resultantes en este escenario, se incluirán en la estrategia considerando su posible orientación o participación de temas urgentes
Muy Urgente (3 o más)	Antes de incorporar estas actividades a la estrategia sería necesario analizar y buscar las formas para llevarlas a cabo. Por ejemplo un estudio de viabilidad previo de la actividad en cuestión, un proyecto de para diseñarla, buscar financiación para ello antes de nada o realizar más talleres	Se incluirán en la estrategia como actividades claras con presupuesto y responsables para ejecutarlas

Fuente: Informe de Consultoría OTRI/AECID

En primer lugar, se colocaban las tarjetas correspondientes a aquellas propuestas muy factibles y pertinentes pues, era lógico pensar que valían para desarrollar los programas (Foto 7.17).

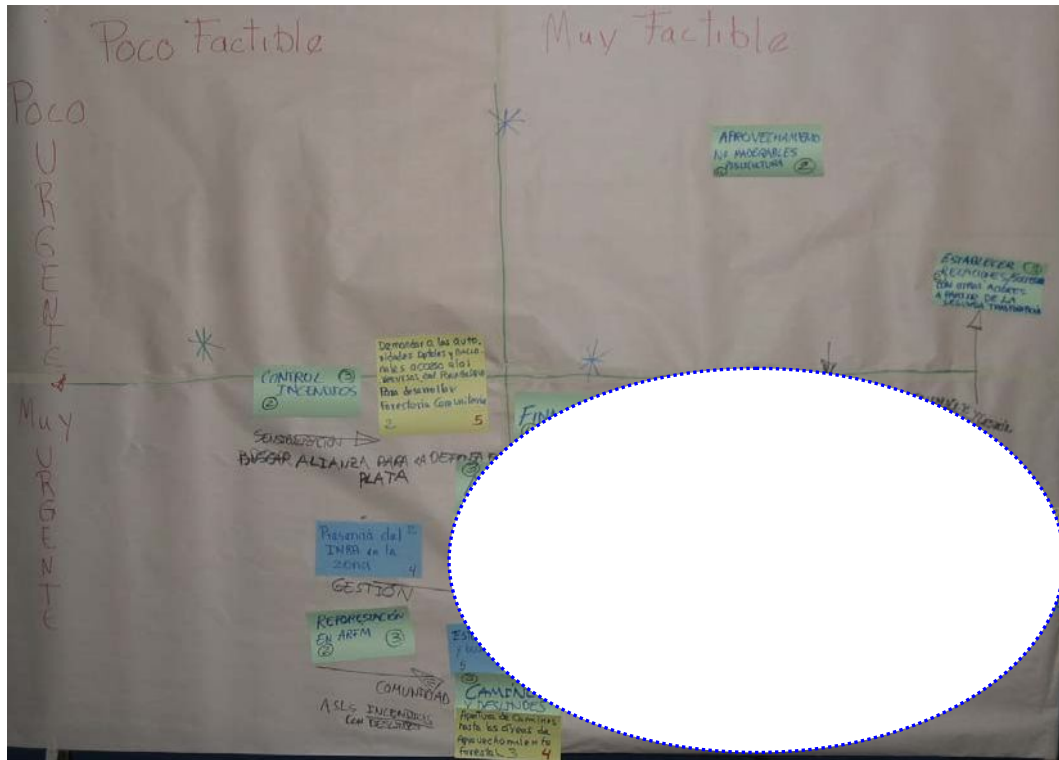


FOTO 7.17. Análisis de viabilidad de las acciones de la estrategia forestal de San Ignacio

Luego se iban colocando las demás tarjetas con especial atención en aquellas propuestas que, siendo de carácter prioritario, resultaban ser poco factibles. Éstas se analizaban y, en algunos casos, se reformulaban para poder ser consideradas para el documento de planificación (Foto 7.18).





FOTO 7.18. Análisis de viabilidad de las acciones de la estrategia forestal de San Rafael

Así sucedió, por ejemplo, con la necesidad de una mayor dotación de tierras fiscales para manejos forestales comunales cuando el porcentaje permitido por la legislación forestal para ello ya había sido concedido. Tras debatir el tema, surgió la posibilidad de habilitar para el manejo forestal los terrenos que habían sido dedicados a la reserva forestal municipal, y que el municipio gestionaba con apoyo de la FCBC. Dicha área venía sufriendo la extracción ilegal de madera, y el establecimiento de planes de manejo se planteaba como una opción compatible tanto con el interés conservacionista de la FCBC como el económico de la de la población dedicada al rubro forestal.

En algunos casos, durante la redacción de la propuesta de los planes los responsables municipales incorporaron otras acciones cuya conveniencia radicaba en el interés común de la población tales como son la sostenibilidad en el tiempo de los recursos forestales, la generación de riqueza a partir de los ingresos forestales o el incremento de la participación de la mujer en las actividades forestales entre otras.



Por ello, y para comprobar que se habían interpretado correctamente las opciones previamente consensuadas, las propuestas de los planes de desarrollo forestal fueron nuevamente socializadas y ajustadas en nuevos talleres (4-12/10/2006) junto a la designación de las respectivas comisiones que se encargarían de su seguimiento hasta la puesta en consideración de los concejos municipales. Las propuestas se vertebraban en torno a ejes estratégicos y programas que agrupaban a varios proyectos y/o actividades. En ellos se integraron las actividades del propio proyecto según se muestra, para el caso de las instalaciones empresariales, en las siguientes matrices de programas que se adjuntan a modo de ejemplo (Tabla 7.8. y Tabla 7.9).

**Tabla 7.8. Programa 3: Consolidar al productor en la producción primaria**

<b>Marco de actuación</b>						
<p>La actual ley forestal permitió el acceso de la población local, antes excluida, al manejo de los recursos forestales mediante la figura de ASLs y comunidades. En ningún momento esta nueva posibilidad vino acompañada de medidas socioeconómicas que posibilitaran la activación de estos nuevos actores sociales. El sector ha podido subsistir en parte con el apoyo de algunas cooperaciones y del Municipio a través de su UFM consiguiendo realizar los manejos forestales que luego se aprovechan parcialmente con el financiamiento de actores privados. Conseguir que el aprovechamiento forestal sea una alternativa competitiva para los grupos sociales no basta con la actitud de querer hacer bien las cosas y la existencia de derechos forestales, se necesita poder acceder tanto a recursos financieros como a tecnología apropiada.</p>						
<b>Objetivo</b>						
<p>Consolidar a las unidades productivas en los primeros eslabones de la cadena de valor de la madera desde el desarrollo tecnológico y empresarial</p>						
<b>PROYECTOS/ ACCIONES</b>	<b>PLAZO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLES</b>	<b>ACTORES PARTICIPANTES</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Fortalecimiento a COINFO	Continuo	30.000 Bs	COINFO	Gobierno Municipal CIAT/DED	Fortalecida la COINFO en función de la participación de las comunidades de San Ignacio	Realizar convenios interinstitucionales
Fortalecimiento de asociaciones de ASLs	Continuo	30.000 Bs	Asociación Municipal de ASLs de San Ignacio	Gobierno Municipal ASLs AECID Comunidades/ASLs	Fortalecida la Asociación matriz de ASLs del municipio	
Proyectos de capacitación en diferentes campos	Continuo	80.000 Bs.	Gobierno Municipal	Población local UFM Subprefectura AECID CIAT-DED-FCBC	Cursos de capacitación en las áreas de aprovechamiento, transformación y gerencia empresarial	En función de la disponibilidad de la oferta por parte de las instituciones participantes
Mejorar infraestructura caminera, deslindes y atajados dentro de los manejos	Continuo	Maquinaria Municipal 900.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno municipal Comunidades/ASLs Subprefectura Financiadores complementarios	20 kilómetros de caminos el primer año y 2 atajados incrementándose progresivamente anualmente en función de los recursos disponibles	Dependerá de la presentación de proyectos a Prefectura Se desea que puedan concurrir otros recursos
Perforación de pozos dentro de las áreas forestales	Continuo	250.000 Bs.	Prefectura	Prefectura Gobierno Municipal ASLs/Comunidades	Pozos en número igual al financiamiento disponible	Dependerá de la presentación de proyectos a la Subprefectura
	4 años	3.350.000 Bs,	Gobierno Municipal Productores que participan en el Proyecto Forestal AECID	Gobierno Municipal Productores que participan AECID Prefectura	1 Centro de transformación en el municipio con aserradero y hornos de secado	Ya se encuentra operativo como ejemplo de iniciativas empresariales de capital mixto
Diseño de proyectos de inversión en infraestructura y tecnología	6 meses	16.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno Municipal Productores Organismos de apoyo	Infraestructura y equipos para la extracción y transformación primaria en lugares estratégicos	Deben de encontrarse los recursos necesarios para ello bien de financiamientos públicos y/o privados
Buscar fuentes de crédito para el sector forestal	Continuo	15.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno Municipal Bancos/Cooperativas de Crédito Programas de financiamiento ASLs/Comunidades.	Productos crediticios para actores forestales municipales	El principal limitante es hacer valer la garantía en madera que tienen los productores a partir de sus censos forestales
Diseñar proyectos para el aprovechamiento de los productos forestales no maderables	Continuo	20.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno Municipal CIAT/DED Prefectura DIMARENA - AECID Otros organismos	Proyectos de aprovechamiento de productos forestales no maderables	En el taller se requirió conocer la factibilidad de la piscicultura, la apicultura, las plantas medicinales, la fibras vegetales, CO <sup>2</sup> y caza

Fuente: Plan de acción forestal de San Ignacio

**Tabla 7.9. Programa 5: Inversión e infraestructura industrial**

Marco de actuación						
En la actualidad, el Municipio cuenta con escasa capacidad industrial para la transformación de la madera que producen sus bosques. Tan solo existen aserraderos y un recién conformado Centro de Empresarial de la Madera que cuenta con capacidad para desarrollar manufacturas. El desarrollo de este tipo de iniciativas se ve limitado por la carencia de una infraestructura básica necesaria que facilite el asentamiento de nuevas industrias y desarrollo de las ya existentes. Así mismo, el empleo de tecnología para la extracción maderera necesita de caminos que permitan que los equipos operen de forma debida y exista una circulación fluida de mercancías y operarios.						
Objetivo						
Promover y desarrollar un polo industrial de la madera en el municipio						
PROYECTOS/ ACCIONES	PLAZO	RECURSOS	RESPONSABLES	ACTORES PARTICIPANTES	RESULTADOS	COMENTARIOS
	4 años	2.650.000 Bs.	Gobierno Municipal Productores y transformadores que participan AECID	Gobierno Municipal Productores y carpinteros que participan AECID Actores que reciben servicio	1 Centro de Transformación en el municipio con aserradero, hornos de secado y carpintería	Ya se encuentra operativo pero falta aún que opere con mayor capacidad
Construir y reparar la infraestructura caminera y atajados dentro de las áreas forestales	Continuo	Maquinaria Municipal 500.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno municipal Comunidades ASLs Financiadores complementarios	20 kilómetros de caminos el primer año incrementándose progresivamente anualmente en función de los recursos disponibles	El municipio provee de maquinaria y los interesados corren con los gastos de combustible y alimentación del operario. Se desea que puedan concurrir otros recursos para abarcar más trabajo
Perforación de pozos dentro de las áreas forestales	Continuo	250.000 Bs.	Prefectura	Prefectura Gobierno Municipal ASLs Comunidades	Pozos en número igual al financiamiento disponible	Depende de que se presenten proyectos
Polígono industrial municipal de la madera	1 año	1.000.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno Municipal Inversores privados Organismos financiadores	Terrenos convenientemente saneados, deslindados y desmontados para albergar industrias. Infraestructura viaria, red eléctrica estable y competitiva, red de agua y teléfono	Ya se encuentra instalado un centro de transformación de la madera y algunos aserraderos en la zona que potencialmente podría albergar esta infraestructura
Atracción de inversión privada	Continua	Terrenos municipales 250.000 Bs.	Gobierno Municipal	Gobierno Municipal Actores forestales Inversores privados Instituciones de promoción del comercio	Industrias de capital mixto instaladas en el municipio	Este proyecto comporta una serie de incentivos como son la dotación gratuita de terrenos en el polígono industrial municipal, la venida de misiones comerciales y promoción en el exterior

Fuente: Plan de acción forestal de San Miguel

Así fue cómo, las acciones del proyecto mejoró su integración con otras iniciativas como las acciones promovidas por otras instituciones de capacitación o de fortalecimiento a los grupos sociales. También contribuía a mejorar la habitual situación de descoordinación institucional que predominaba en el ámbito del desarrollo forestal, y que llevaba con frecuencia a duplicar esfuerzos. Y todo ello, articulado bajo el marco institucional que otorga el Régimen Forestal y al que se quería fortalecer asegurando su

crecimiento más allá de la finalización de la ayuda de la Cooperación Española. No obstante, habría que esperar a la puesta en marcha de estos planes para comprobar su operatividad real que comprobaría la utilidad de un diálogo social propuesto por una tesis que ya había sido validada.

De esta manera, la idea de proyecto piloto abría sus puertas hacia una acción mucho más amplia y sectorial.

## **5. La planificación semiestructurada articuladora del consenso**

Gracias a las labores de acompañamiento metodológico realizadas en el marco de las políticas públicas municipales, el autor tuvo la ocasión de colaborar en la formulación de un nuevo ciclo de la subvención del proyecto. Para ello, junto a la unidad de gestión del proyecto se analizó el grado de estructuración que podría darse al nuevo documento de formulación comprometido por la Cooperación Española.

El gran salto cuantitativo que se había dado en el proyecto a partir de las primeras ganancias percibidas por los beneficiarios, había originado un desplazamiento bastante significativo en la trayectoria descrita por la técnica Avance y Previsión. Desplazamiento se necesitaba para alcanzar el punto de equilibrio deseado a un año para el fin de la subvención de AECID (punto 5 de la Figura 5.11). Puesto que desde esta nueva posición se le permitía un mayor grado de concreción a la labor planificadora, se pudo considerar la posibilidad de pasar a abordar de manera solvente acciones mucho más extensas y con mayores implicaciones presupuestarias. Llegados a este punto ya no tendría sentido seguir haciendo uso del carácter piloto del proyecto y podía darse por concluida su fase experimental.

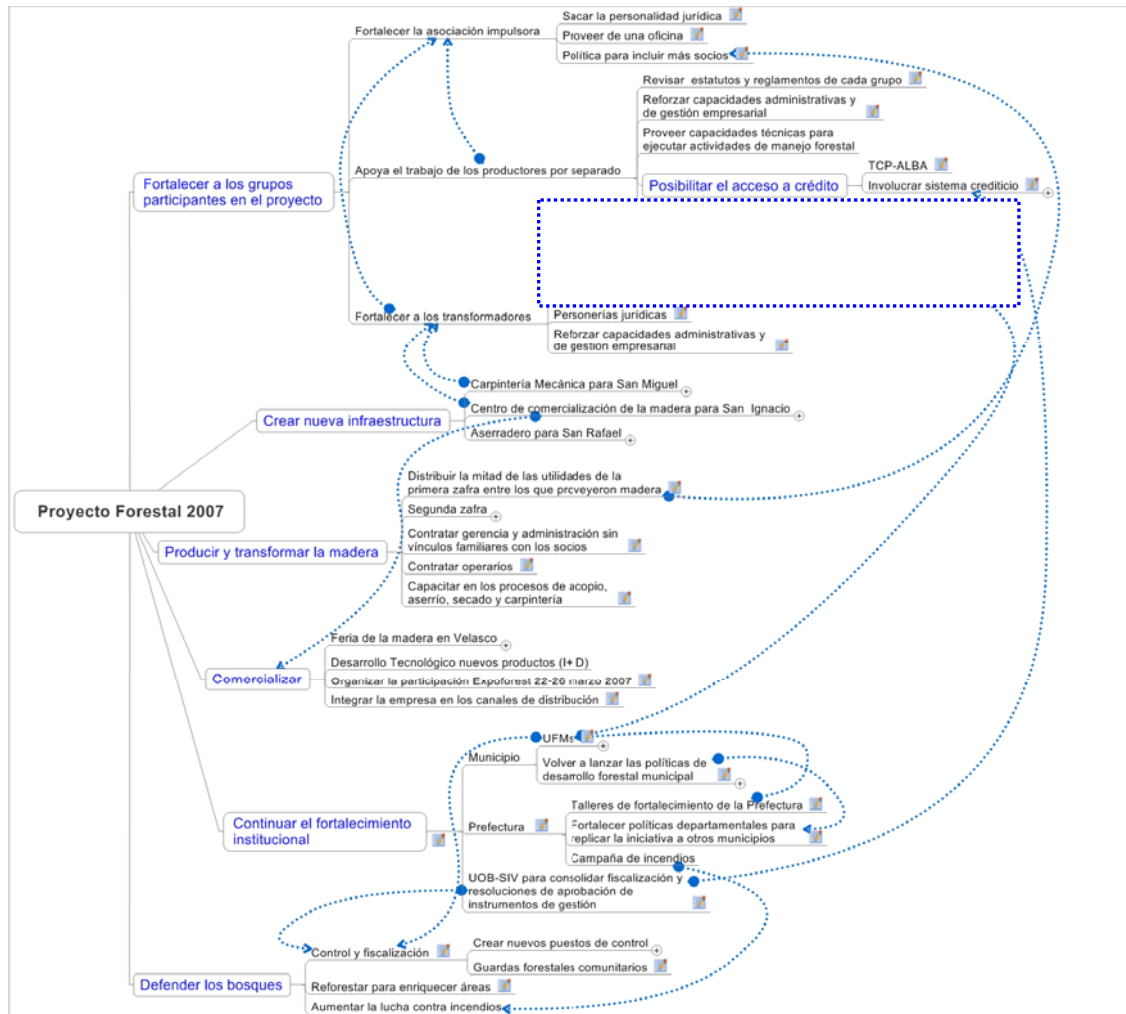
### **5.1. El Gerente de Procesos General**

A diferencia de los anteriores talleres realizados para conformar los GPGs, en esta ocasión intervinieron directamente los beneficiarios del proyecto. Con anterioridad su representación había sido relegada a la de sus instituciones públicas para evitar el riesgo que conllevaba la participación de ciertos actores que, perteneciendo a otras

comunidades de intereses diferentes de las que apoyaban los objetivos del proyecto, formaban parte de los grupos sociales. Esta vez, la representación vino de la mano de aquellos primeros grupos que habían pasado a formar parte de la iniciativa empresarial, así como representantes de las asociaciones de carpinteros y artesanos que también participaban por primera vez. Junto a ellos, se encontraban nuevamente representadas las instituciones del Régimen Forestal, a través de los gobiernos municipales de San Ignacio, San Rafael y San Miguel, la Subprefectura de la provincia de Velasco y la UOB-SIV, además de Bolhispania S.A. y la unidad de gestión del proyecto (6/11/2006).

Haber conseguido que los beneficiarios y las instituciones pudieran interactuar juntos para abordar la planificación de las actividades generales del proyecto, demostró el grado de madurez al que se había llegado a través del enfoque socioconstruivista. Una de las implicaciones que tuvo para la validación de la tesis el hecho de que se hubiese podido alcanzar progresivamente una mayor implicación de los actores con la gestión de los procesos, fue que se supo considerar la forma en la que los procesos iban afectando a los intereses de los actores (estrategia establecida para posibilitar un mayor grado de estructuración de la planificación en el capítulo 5).

Como primera consecuencia para el GPG de la evolución social que se estaba produciendo a partir de las circunstancias en las que se había producido el acopio, fue la reconducción del fortalecimiento de la organización de los productores y los transformadores de la madera (Figura 7.12). Uno de los puntos más representativos de la renovación organizacional fue la modificación de algunos criterios que se habían incorporado en el Plan de Negocios. El nuevo consenso establecía que los grupos que ingresaran a la iniciativa debían estar, en primer lugar, plenamente identificados con el rubro forestal, poseer realmente un bajo nivel de renta y por ello considerar el aprovechamiento forestal o la transformación como una fuente de generación de ingresos prioritaria. De esta manera, se instauraba en la iniciativa empresarial el criterio de la comunidad interesada en conseguir un mayor valor agregado de la madera (Socios ASLs que trabajan sus áreas, comunidades con planes de manejo y pequeñas carpinterías y talleres de artesanos).



**Figura 7.12.** Tercer Gerente de Proceso General. Fuente: taller de planificación 6/11/2006

Esta política que siguió el proyecto de utilizar el conocimiento de cómo son afectados los intereses para abordar los procesos complejos, como la renovación organizacional de la iniciativa empresarial, se vio nuevamente impulsada con el acuerdo de repartir a los socios el 50% de las utilidades conseguidas de la gestión empresarial 2006-2007 (las otras se reinvertirían).

Aprovechando este empuje se pusieron sobre la mesa asuntos que resultaban más espinosos para estos grupos como la toma de medidas para mermar el elevado índice de informalidad que existía en el negocio maderero. El asunto se planteó como una característica más de diferenciación de los grupos que decidían ingresar al centro empresarial con miras a una posible certificación de sus productos. En el caso de las comunidades incluso se llegó más allá al proponer las figuras de los guardas

comunitarios como una medida de control a las intrusiones de madereros ilegales que con frecuencia sufrían en sus áreas de manejo.

Otro incentivo para que se produjera este giro hacia la legalidad en los aprovechamientos lo proporcionó la posibilidad de hacer valer los instrumentos de gestión forestal como aval para facilitar el acceso a ciertos créditos que contaban con el respaldo de programas regionales.

Las implicaciones que tuvo para la validación de la tesis el hecho de que ahora los actores tuviesen una mayor facilidad para sacar provecho mutuo de las posibilidades que se abrían con la existencia del proyecto se debía a que se había conseguido un mayor entendimiento entre sus comunidades de conocimiento. En comparación con los otros GPGs, en este existía una mayor vinculación e interrelación entre las actividades dado que los participantes habían alcanzado una mayor certidumbre sobre cómo iban a darse los procesos. La gran prueba del éxito conseguido a través del diálogo entre actores y sistemas de conocimiento era que se hubiese logrado por primera vez en la zona un modelo empresarial que era adecuado para las condiciones de vida de los grupos sociales en el ámbito forestal.

El empleo de la GrP permitió definir en acciones más concretas los consensos que iban alcanzándose a través de los diálogos mantenidos entre los diversos actores sociales a lo largo de los procesos que luego, llegado el momento de la formulación, permitía sustentar con mayores garantías el ejercicio de abstracción que llevaba a constituir el marco lógico para el siguiente ciclo de la subvención.

## **5.2. El Marco Lógico**

El Marco Lógico llegó a alcanzar su mayor grado de estructuración en todo el proceso como se aprecia en la siguiente matriz de planificación elaborada por la unidad de gestión del proyecto (Tabla 7.10).

**Tabla 7.10. Tercera Matriz de Planificación del Proyecto**

Resultados	Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de verificación	Hipótesis
R.1. Facilitado el acceso de los pequeños usuarios/as a los recursos forestales	A fines de noviembre del 2007, 5 ASLs y 12 comunidades de Velasco cuentan con POAFs	Documentos de POAF	Los gobiernos municipales y la SF respetan los convenios firmados y se realizan desembolsos comprometidos puntualmente
	En el mes de octubre del 2007, 2 comunidades de San Ignacio y 4 de San Miguel cuentan con PGMFs	Documentos de PGMF	
	Al finalizar el proyecto 12 comunidades de Velasco cuentan con planes de desmonte elaborados	Documentos de planes de desmonte	
	A lo largo del proyecto se revisan un mínimo del 90% de los instrumentos de gestión presentados, de los cuales se aprueban el 100% de los que cumplen los requisitos establecidos en la normativa vigente.	Documentos legales de aprobación	
R.2. Promovida la producción con valor agregado de productos forestales	La capacidad industrial instalada en el Centro, se incrementa en al menos un 50% hasta fines de diciembre del 2007	Inventario maquinaria y obras civiles	Los beneficiarios productores y transformadores cumplen con sus compromisos de acopio y disponibilidad de mano de obra  Se constituye la Asociación de productores y transformadores de materia prima de Velasco
	Al final del proyecto se ha incrementado en un 50% el rendimiento promedio de aserrió y la producción de madera seca alcanza los 200.000 pies tablares	Contrato de riesgo compartido	
	El Centro distribuye al menos 5.000 dólares correspondientes al 50% de utilidades de la gestión 2006-2007, a través de bonos, a los proveedores de materia prima, en el mes de julio 2007	Balances empresariales y Registros comerciales de BOLHISPANIA S.A.	
	Al finalizar el proyecto el Centro logra al menos 1 contrato de riesgo compartido con productores y transformadores de madera de Velasco.	Actas de conformidad de distribución de beneficios.	
	A fines de diciembre de 2007 la producción del Centro del primer semestre contable de la gestión 2007 – 2008 incrementa sus utilidades en un 200%	Plan de formación y certificaciones de capacitación	
R.3. Fortalecidas las capacidades de comercialización de madera y productos forestales de los participantes en el proyecto	A la finalización del proyecto se cuenta con una plantilla local de 100 personas capacitadas en los procesos de acopio, aserrió, secado y carpintería.		
	Al finalizar el proyecto se han comercializado al menos 44.000 pt de madera aserrada o productos forestales de especies poco comerciales	Contratos de compra-venta del Centro	Los beneficiarios productores y transformadores cumplen con sus compromisos de acopio y disponibilidad de mano de obra  La demanda y los precios internacionales de las maderas tropicales se mantienen  Las industrias españolas mantiene su interés en la I+D de productos bolivianos
	Se han comercializado al menos 250.000 pt de madera y/o productos forestales en el mercado local y/o nacional, durante la ejecución del proyecto	Balances empresariales y Registros comerciales de BOLHISPANIA S.A.	
	A fines del primer semestre se han exportado al menos 50.000 pt de productos forestales y se ha alcanzado un incremento de un 100% para el segundo semestre hasta fines de diciembre del 2007	Documentos de exportación	
	Durante la ejecución del proyecto se han investigado y desarrollado al menos 3 productos demandados por el mercado	Registros de acopio y procesamiento del Centro Productos elaborados	
A fines del proyecto se cuentan con 5 estudios sobre rendimientos/costos de producción y/o propiedades de industrialización de la madera	Documentos de Tesis aprobados		
R.4. Facilitado el acceso a financiamiento para los pequeños productores y transformadores de madera participantes en el proyecto	Al finalizar el proyecto, al menos 20 organizaciones conocen los objetivos y estrategias del Proyecto	Documentos legales de concesión de crédito	El gobierno viabiliza la ejecución de fondos del TCP-ALBA  La SF posibilita la información de los usuarios forestales necesaria para reducir los riesgos de los créditos y apoya el proceso de los contratos con terceros
	A fines de abril al menos 5 organizaciones constituyen una asociación	Datos de oficina de microcrédito local	
	Hasta el mes de julio del 2007 la asociación cuenta con personalidad jurídica	Listado de organizaciones	
R.5. Constituida y fortalecida la organización de los productores y transformadores/as de madera de Velasco	A fines de julio la asociación inicia su funcionamiento y cuenta al menos con 1 espacio de trabajo y el equipamiento mínimo para desarrollar sus operaciones	Publicación y presentación sobre la experiencia en créditos	Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en las concertaciones de los beneficiarios del proyecto  Los beneficiarios permiten cambios en su organización y facilitan la capacitación y formación de sus miembros  La Prefectura viabiliza la tramitación para la obtención de las personalidades jurídicas
	Hasta fines de septiembre del 2007 al menos 5 ASLs cuentan con una revisión y análisis del cumplimiento de estatutos y reglamento interno	Actas de constitución	
	Al finalizar el proyecto, 11 grupos forestales comunales cuentan con reglamentación específica y manual de funciones formuladas para el manejo forestal	Estatutos y reglamentaciones internas	
	Hasta octubre del 2007 al menos 4 ASLs y/o asociaciones de carpinteros obtienen sus personalidades jurídicas	Personerías jurídicas	
	En el tiempo de ejecución del proyecto al menos 11 ASLs y/o comunidades adquieren capacidad técnica para planificar y ejecutar sus actividades de manejo forestal (inventarios forestales, censos comerciales y aprovechamiento)	Listado de organizaciones participantes	
	Al menos 6 ASLs, comunidades y/o asociaciones de carpinteros adquieren capacidad técnica para planificar e implementan sus actividades basados en una estructura de costos/beneficio	Manuales de funciones	
	Al menos 5 ASLs, comunidades y/o asociaciones de carpinteros se informan sobre la	Certificaciones de capacitación	
		Información contable de beneficiarios	



importancia de la gestión empresarial			
R.6. Establecidas plataformas para la generación de políticas públicas para el desarrollo del sector forestal en el ámbito municipal, departamental y nacional	<p>Al final del proyecto, al menos un 80% de las actividades forestales planificadas en los POAs municipales y de la DIMARENA para la provincia Velasco, han sido implementadas</p> <p>En el mes de julio del 2007 los municipios de la provincia cuentan con planes de desarrollo forestal municipal</p> <p>Hasta fines de septiembre del 2007 los municipios de la provincia cuentan con Políticas Forestales Municipales aprobadas</p> <p>Al finalizar el proyecto los municipios han formulado 6 proyectos y/o programas forestales, en el marco de sus PDFM, de los cuales al menos tres han sido insertados en sus programaciones anuales con presupuesto aprobado</p> <p>Al finalizar el proyecto la DIMARENA ha desarrollado un programa de desarrollo de la industria forestal para el departamento de Santa Cruz y cuenta con 4 proyectos nuevos, en el marco del Plan Sectorial Forestal y sus políticas de desarrollo, de los cuales al menos 2 cuentan con recursos para su implementación en la gestión 2008</p> <p>Al finalizar el proyecto la Dirección Forestal del Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente ha formulado y presentado 4 propuestas de políticas forestales para su aprobación</p>	<p>POAFs aprobados por el Concejo Municipal</p> <p>Documentos de PDFMs</p> <p>Documentos de Políticas Forestales Municipales</p> <p>Presupuestos municipales aprobados y documentos de formulación</p> <p>Informes de la unidad descentralizada de la Prefectura en Manejo de Recursos sobre talleres de fortalecimiento a las UFM con listado de participantes</p> <p>Documentos finales DIMARENA</p> <p>Actas de reuniones nacionales de actores forestales</p> <p>Documentos de propuestas de políticas forestales</p>	<p>Se dan condiciones de estabilidad política en el gobierno central, departamental y municipal</p> <p>Se respetan convenios firmados y se realizan desembolsos comprometidos puntualmente</p> <p>Los conflictos políticos o luchas de poder no influyen en las concertaciones de los actores forestales</p> <p>El sector forestal se mantiene como prioridad del gobierno para el desarrollo económico del país y viabiliza la aprobación de políticas públicas para tal fin</p>
R.7. Sentadas las bases para un aprovechamiento forestal sostenible, en el marco de la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y el medio ambiente	<p>Se cuenta con informes técnicos de al menos 10 inspecciones a POAFs, 6 inspecciones a desmontes autorizados, y 15 inspecciones a centros de transformación, en la jurisdicción de la UOB-SIV, al finalizar el proyecto</p> <p>A fines del proyecto se han originado al menos 60 procesos administrativos por contravención al Régimen Forestal, de los cuales el 90% de los procesos se encuentran notificados con el auto de apertura y un 50% cuentan con Resolución Administrativas</p> <p>Hasta fines de diciembre de 2007 se han rematado al menos 7 lotes de madera en un primer proceso</p> <p>Se cuentan al menos con 4 procesos coactivos sustanciados a fines del proyecto</p> <p>Al finalizar el proyecto se han reforestado al menos 5 áreas aprovechadas</p> <p>Se han establecido al menos 10 hectáreas de plantaciones forestales hasta fines de diciembre de 2007</p> <p>A fines de julio existen 3 convenios interinstitucionales con especificación de responsabilidades y recursos económicos para la atención a incendios forestales en los municipios de Velasco</p> <p>Al finalizar el mes de julio del 2007 la provincia cuenta con 3 brigadas de emergencia para control de incendios forestales conformadas, instruidas y equipadas</p> <p>Hasta el mes de agosto del 2007 en la provincia Velasco al menos 250 personas son capacitadas para realizar quemas controladas</p> <p>A fines de mayo se cuenta con 1 convenio interinstitucional con especificación de responsabilidades y recursos económicos para el control de la reserva forestal</p> <p>Se cuenta con 5 puestos fijos de control establecidos y equipados hasta fines de junio</p> <p>En el mes de mayo se tienen 15 guardas forestales comunitarios capacitados y ejerciendo sus funciones</p>	<p>Informes técnicos</p> <p>Informes legales</p> <p>Notificaciones y resoluciones administrativas</p> <p>Actas de remate</p> <p>Registros del proyecto sobre plantaciones nuevas</p> <p>Documentos de convenios firmados</p> <p>Planillas de distribución de plántulas</p> <p>Informes técnicos de visitas al campo</p> <p>Informes de técnicos de apoyo a reforestación</p> <p>Programas de los eventos de capacitación, listados de participantes y certificaciones</p>	<p>La Superintendencia Forestal y la prefectura respetan los convenios firmados y se realizan desembolsos comprometidos puntualmente</p> <p>No ocurren episodios climáticos extraordinarios: largos periodos de lluvia o sequías</p> <p>Las instituciones locales se comprometen a apoyar la prevención de incendios forestales y el respeto a las reservas forestales</p>

Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2006

Más concretamente, en comparación con las otras dos matrices de planificación presentadas en tesis se observa una mayor concreción en la definición de los indicadores y fuentes de verificación. En efecto, cada vez que fue aconteciendo una nueva formulación de proyecto se fue aumentando el alcance del marco lógico, poniendo de manifiesto con ello que se estaba produciendo la progresión prevista por el análisis realizado mediante la técnica Avance y Previsión (Figura 5.11). La curva que resultaba

tras aplicar esta técnica mostraba cómo se ha ido gestionado el aprendizaje en base a procesos para avanzar en el grado de estructuración de la planificación a lo largo del proyecto. Por ello, el hecho de que durante la aplicación del sistema de planificación semiestructurada se diera este franco deslizamiento hacia uno de los dos extremos de la perspectiva estructural que lo enmarcaba, el estructurado, valida la tesis.

También la valida el propio contenido que aparecen en los gerentes de procesos y las matrices de planificación del proyecto, ya que en ellas queda constancia de cuáles fueron las opciones negociadas a las que se fueron llegando y en qué forma finalmente se implementaron. Esta es la mejor prueba fehaciente de que es posible definir formas de llevar a cabo las actuaciones si al diálogo social se le acompaña de una programación a su vez dinámica y cumplidora.

Sin embargo, la formulación de un proyecto basado en un sistema de planificación semiestructurada que es acompañado por el diálogo social no es totalmente infalible y se dan incumplimientos. Así lo confirma el hecho de que volviesen a considerar la elaboración políticas de desarrollo forestal municipal que habían quedado pendientes de aprobación por los concejos municipales (Tabla 7.11).

**Tabla 7.11. Actividades previstas por resultados generales, 2006-2007**

<b>Resultados</b>	<b>Actividades previstas</b>
R.1. Facilitado el acceso de los pequeños usuarios/as a los recursos forestales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer asistencia técnica a los usuarios forestales en la planificación y ejecución de sus instrumentos de gestión (inventarios y censos, planes de desmonte y aprovechamiento forestal)</li> <li>2. Ofrecer asistencia técnica a los carpinteros en la elaboración de planes de abastecimiento y procesamiento de materia prima</li> <li>3. Apoyar la ejecución de evaluaciones técnicas y jurídicas necesarias para la otorgación de derechos para el aprovechamiento forestal y la transformación de materia prima</li> <li>4. Apoyar la elaboración de informes y emisión de resoluciones de aprobación de instrumentos de gestión presentados por los usuarios.</li> </ol>
R.2. Promovida la producción con valor agregado de productos forestales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ejecutar la construcción de obras civiles</li> <li>2. Adquirir e instalar maquinarias y equipos y herramientas menores en los centros de secado y aserrio</li> <li>3. Adquirir vehículos para el aprovechamiento y transporte de troncos</li> <li>4. Implementar alianzas estratégicas con proveedores de materia prima y mano de obra para la elaboración de productos forestales</li> <li>5. Optimizar los rendimientos y costos de producción en los centros de aserrado y secado de madera</li> <li>6. Elaborar y poner en marcha un plan de formación y capacitación en los procesos de producción e industrialización de la madera</li> </ol>
R.3. Fortalecidas las capacidades de comercialización de los participantes en el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar un Plan de Marketing dirigido a mercados locales, nacionales e internacionales</li> <li>2. Implementar un sistema de I+D para nuevos productos forestales</li> <li>3. Iniciar actividades de comercialización con especies forestales alternativas</li> </ol>
R.4. Facilitado el acceso a financiamiento para los pequeños productores y transformadores de madera participantes en el proyecto	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recopilar información, consultar y analizar garantías viables y sus posibilidades de implementación</li> <li>2. Elaborar, validar y/o difundir propuestas</li> <li>3. Preparar los requisitos necesarios y documentación que sea solicitada</li> <li>4. Poner en práctica y apoyar la viabilización de los préstamos</li> <li>5. Establecer e implementar un mecanismo de seguimiento y evaluación</li> <li>6. Difundir el modelo entre otros usuarios forestales y entidades crediticias en el ámbito departamental y nacional.</li> </ol>
R.5. Constituida y fortalecida la organización de los productores y transformadores/as de madera de Velasco	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar una estrategia de comunicación y difusión del Proyecto de Desarrollo Forestal en la Chiquitania dirigida a pequeños usuarios/as forestales de ASLs y comunidades.</li> <li>2. Determinar posibles modalidades y conformar la asociación provincial</li> <li>3. Elaborar los estatutos y reglamentación interna en forma participativa</li> <li>4. Apoyar a la asociación en su equipamiento y elaboración de instrumentos de gestión</li> <li>5. Elaborar y ejecutar un Programa de asistencia técnica y capacitación con ASLs, comunidades y asociaciones de carpinteros de la provincia de Velasco.</li> <li>6. Elaborar, imprimir y difundir materiales de asistencia técnica y capacitación</li> </ol>
R.6. Establecidas plataformas para la generación de políticas públicas para el desarrollo del sector forestal en el ámbito municipal, departamental y nacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la puesta en marcha de planes operativos anuales de las Unidades Forestales Municipales y la Dirección de Medio Ambiente y Recursos Naturales de la Prefectura, DIMARENA</li> <li>2. Formular metodologías de monitoreo, seguimiento y evaluación para implementación del POA</li> <li>3. Apoyar la elaboración y puesta en marcha de políticas y planes de desarrollo forestal municipal</li> <li>4. Apoyar la puesta en marcha del Plan Sectorial Forestal del departamento de Santa Cruz</li> <li>5. Apoyar la concertación entre actores forestales y la generación de propuestas de políticas públicas nacionales por el Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente</li> </ol>
R.7. Sentadas las bases para un aprovechamiento forestal sostenible, en el marco de la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y el medio ambiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apoyar la notificación y ejecución de inspecciones a los derechos de aprovechamiento y procesamiento de materia prima otorgados</li> <li>2. Apoyar la regulación de las contravenciones al Régimen Forestal apertura de sumarios y elaboración de resoluciones administrativas</li> <li>3. Apoyar los procesos de remate de productos forestales decomisados por contravención al Régimen Forestal y en el inicio de acciones civiles</li> <li>4. Iniciar y promover la producción de plantines</li> <li>5. Elaborar, imprimir y difundir materiales de asistencia técnica y capacitación</li> <li>6. Elaborar e implementar un programa de reforestación de áreas aprovechadas y plantaciones forestales con ASLs y comunidades de la provincia de Velasco</li> <li>7. Formular e implementar estrategias municipales de prevención y control de incendios forestales en la provincia Velasco</li> <li>8. Apoyar la organización de comités de gestión en los municipios para la implementación de estrategias</li> <li>9. Impartir cursos para formación de bomberos forestales voluntarios en la provincia Velasco</li> <li>10. Apoyar el establecimiento y equipamiento de puestos de control en la Reserva Forestal Bajo Paraguá</li> <li>11. Impartir cursos para formación de guardas forestales comunitarios en la provincia Velasco</li> </ol>

Fuente: Recopilación del documento de formulación del Proyecto de Desarrollo Forestal, 2006

En este caso, el incumplimiento se debió a los importantes cambios que se estaban dando en el ámbito político a causa de los procesos que se habían iniciado de descentralización a nivel departamental. También se observa cambios importantes en el compromiso de conseguir una Unión de los de productores y transformadores de la madera en la Provincia de Velasco (Resultado R.2 en la MPP de 2005) ya que los esfuerzos se centraron en conseguir una asociación menos numerosa de los beneficiarios que participaban en torno a la actividad empresarial del centro. Con todo, y si lo comparamos con otras iniciativas similares de DFC (analizadas en el diagnóstico previo a la formulación), realmente se vio incrementado el grado cumplimiento de la formulación. Eso se debe según la tesis a que las acciones estaban consensuadas desde el interés y la compatibilidad con el conocimiento que tienen los actores. Así se entiende que la empresa conformada por productores que antes eran vendedores de materia prima, ahora se estaba produciendo de forma continuada y sostenible abarcando toda la cadena de valor agregado de la madera (Foto 7.19, 7.20 y 7.21).



FOTO 7.19. Vivero ubicado en las instalaciones de San Miguel





FOTO 7.20. Operación de Aserrío en las instalaciones de San Miguel



FOTO 7.21. Horno de las instalaciones de San Ignacio durante un proceso de secado

Hasta el punto que el modelo de creación empresarial (de productores a empresa de base social) seguía evolucionando mediante acuerdos de colaboración con algunos canales de distribución con los que se estaba consolidando una relación comercial de confianza (de empresa de base social-consorcio empresarial con los mercados finales).

De hecho, el fin del carácter piloto del proyecto quedaría plasmado en este documento de formulación por la decisión de los representantes del gobierno boliviano y la AECID de que, a partir de esta experiencia, se podía pensar en abarcar con solvencia acciones más sectoriales. Si bien el modelo empresarial estaba ya siendo utilizado por la Prefectura como insumo la promoción del desarrollo forestal en el Departamento (al menos se formularon dos proyectos productivos bajo el mismo corte) a la vez que canalizaba fondos públicos para fortalecer a otros municipios del departamento, se contempló la posibilidad de apoyar la generación de propuestas de políticas públicas

nacionales a través del Viceministerio de Biodiversidad, Recursos Forestales y Medio Ambiente.

Finalmente queda demostrado que la articulación del diálogo entre los saberes involucrados en los procesos que incluye también el conocimiento de cómo son afectados los intereses a través de un sistema de planificación semiestructurado permite, en un escenario de incertidumbre, la conducción de un proyecto desde su fase más experimental hacia otro escenario de relativa certeza con vistas a posibles efectos multiplicadores.

## **6. Una nueva aproximación social al DFC**

Los actores afectados por las acciones de DFC actúan en función y defensa de sus intereses, frenando con toda probabilidad las actividades si perciben que les pueden perjudicar, y apoyándolas si creen que pueden sacar provecho de ellas (Chevalier y Buckles, 2006b). Esto significa que no solamente hay que considerar a aquellos que se consideran que van a llevar a cabo las actividades, si no también los que se vean afectados por ellas. Las definiciones existentes de DFC suelen recurrir al término de “comunidad” como a un conjunto de personas que residen en un determinado territorio que alberga recursos forestales (Arnold, 1991). De esta manera, el concepto de DFC resulta definido desde una perspectiva bastante local, donde un determinado grupo social es considerado como el actor principal, y otros, también con presencia en el territorio, son tomados en cuenta como “acompañantes” (De Camino, 2001). Si se sigue esta concepción a la hora de diseñar un proyecto, se están dejando fuera otros muchos actores que también tienen intereses involucrados en los procesos. Frente a esta situación generalizada, las nuevas concepciones como la de los agentes de interés de ASEG/FAO (FAO, 2002) o comunidades de interés de los SAS<sup>2</sup> (Chevalier y Buckles, 2006b) rompen con esta concepción de “comunidad” como algo cerrado en torno a un territorio que, en el ámbito de los proyectos de cooperación, suele denominarse como el “área de actuación” (Agencia Española de Cooperación Internacional, 2000).

En el estudio de caso, el hecho de considerar toda la trama de relaciones, interacciones, divergencias e incidencias sociales que existían en torno al negocio de la madera llevó a desechar los límites geográficos que se presuponen al adoptar un “área de actuación”. Ya en el capítulo anterior se dejaba claro que los actores involucrados en los procesos y sus intereses podían llegar a actuar tanto global como localmente al mismo tiempo (“glocal”). Por lo tanto, la tesis deja claro cómo, para lograr enfrentar la complejidad que conllevan las relaciones sociales y productivas en las actuaciones de DFC, debe abandonarse progresivamente la dimensión local de los actores (útil en un primer acercamiento al tener en cuenta un rango menos amplio de actores y relaciones sociales) por otra aproximación mucho más actual y realista que considera a los actores vinculados por sus intereses comunes o diferentes.

Para ello, los SAS<sup>2</sup> aplicados al DFC según el procedimiento introducido en este estudio de caso es una forma factible de hacerlo. Este procedimiento se aplica desde un enfoque socioconstructivista a través de un proceso real de diálogo que da lugar a flujos de información y conocimiento propios de un trabajo colaborativo (Chevalier y Buckles, 2006a). Estos flujos aplicados al diseño de las actividades mejoran su factibilidad desde el punto de vista de la compatibilidad con la forma de ver la realidad que tienen los actores y, cómo no, de los intereses que entran en juego en los procesos. La implementación de proyectos de DFC, sin este diálogo, obliga a que el proceso de intercambio de conocimientos en las acciones de desarrollo pueda producirse de forma no planificada (Guzmán *et al.*, 2000), con el riesgo de que lleguen a resultar ambiguas.

Más que al diseño mismo de las actividades, el conocimiento concreto de los intereses que entran en juego en los procesos se ha aplicado para dibujar, sobre una planificación flexible, las estrategias para facilitar los procesos más críticos. En el caso chiquitano, los esfuerzos se centraron cuidadosamente en lograr unos primeros resultados discretos para hacer frente con mayores posibilidades a las comunidades de interés que podían oponerse al avance del proyecto (renunciando a conseguir de entrada grandes resultados). No obstante, para llegar a conseguirlos hubo antes que dejar en evidencia ciertos intereses particulares que distorsionaban los procesos desde el propio colectivo de



los beneficiarios y donde la única forma de hacerlos evidentes al conjunto de actores era dejarlos actuar de manera controlada. Por ello, adoptar finalmente un enfoque social desde dimensión de los intereses que son afectados sólo puede hacerse de forma honesta si los actores cuentan con una experiencia previa sobre la acción concreta que quiere consolidar.

Una vez conseguidos estos primeros resultados capitales, las actividades se fueron expandiendo de forma más ágil cuidando siempre que los actores siguiesen teniendo un beneficio cada vez mayor de su participación y sin perder nunca de vista los importantes intereses que podían interponerse. Una de las claves para ello, se halló en la pericia del ente facilitador para conducir, a través de los continuos espacios de diálogo, los procesos en función del conocimiento que se iba ganando conforme se profundizaban en los procesos. Ello supuso la aplicación continua de los análisis sociales a los procesos a través de actividades como talleres o sesiones con actores clave en las que se iba adaptando la planificación a través de una GrP.

Paradójicamente, y aunque los procesos de DFC se encuentren en un contexto de cambio, es usual que este tipo de actividades sean propuestas por los consultores en las fases iniciales, en el caso de los diagnósticos, o al cierre de los proyectos, si se recurren a las evaluaciones finales (Davis-Case, 1995). Sin embargo, el hecho de que exista en todo momento una brecha abierta entre el conocimiento que se va teniendo sobre los intereses y aquellos que siguen permaneciendo ocultos por la complejidad que conllevan las relaciones sociales, lleva a centrarse en no perder de vista los que se estimen más riesgos para el éxito de la acción de DFC. De este modo, si se produce el bloqueo de una actividad o proceso hay más probabilidades de que sea más fácil encontrar una salida negociada. Esto es importante considerarlo porque, adoptar la concepción de actor social desde el enfoque socioconstructivista que propone la tesis, no es garantía de que vaya a salir bien, sino que sólo garantizan unas mayores posibilidades de éxito (Chevalier y Buckles, 2006b). Por ello, si en última instancia ocurren situaciones de bloqueo, el procedimiento contempla la utilización de herramientas de resolución de conflictos que abordan el acercamiento de las posiciones en conflicto combinando los intereses

comunes, con otros criterios como son los valores que comparten los actores (Chevalier, 2007).

Abandonar la concepción local que limita el avance de las acciones de DFC, no sólo conlleva acertar en el diseño de técnicas adecuadas (Davis-Case, 1995) para lo que los SAS<sup>2</sup> han resultado ser una pieza fundamental, si no también en las personas que deben aplicarlas. No siempre las personas destinadas a ello cuentan con legitimidad social, la actitud, aptitudes necesarias que da la experiencia (McKinley y Baltazar, 2005). En el caso específico de la labor del consultor que coordina acciones de cooperación, ésta no solamente se centra en identificar los actores que se encuentran en el “área de actuación” y desarrollar con “ellos” una idea de proyecto, sino que su actitud debe permitirle encontrar los espacios de encuentro e involucrarse con los diferentes actores que intervienen en los procesos como un actor más. De esta forma, se ha visto cómo el propio autor de esta discusión forma parte también de sus comunidades de interés y, como tal, ha interactuado con las demás para alcanzar sus propios propósitos en función de los diferentes roles que ha asumido. Con todo, cuando se asume la función de facilitador de un evento, el individuo que lo hace debe adoptar una posición de neutralidad (Briggs, 2005) y poseer suficiente carisma para motivar al grupo a definir y alcanzar sus objetivos (McKinley y Baltazar, 2005). En ese momento debe saberse compaginar la función del facilitador con otras que un mismo actor pueda tener como técnico de una institución pública, consultor de una agencia de cooperación o investigador de una universidad, llegando a darle valor incluso a posiciones que pueden ir en contra de la comunidad de interés a la que pertenece. Esta habilidad es la que realmente permite conseguir determinar acciones concretas, viables y operativas, después de negociados los puntos de vista sobre los problemas y opciones a los que se pueden llegar a través del diálogo social (Chevalier y Buckles, 2006a). No obstante, se reconoce la dificultad de aplicar este enfoque en actividades de DFC que, por cualquier motivo, bien de orden institucional, cultural o económico, no permitan acompañar un proceso adecuadamente. En especial en zonas donde existan intereses que no deban evidenciarse por estar relacionados con la aplicación de ciertas medidas violentas o de presión (narcotráfico, conflictos armados, etc.).

Volviendo al uso de las herramientas adecuadas, la conducción de este enfoque socioconstructivista requiere utilizar, de manera transversal, un sistema de planificación semiestructurado (como se discutió en el capítulo 5) que recoja y analice todo el nuevo conocimiento obtenido durante el proceso de participación, así como el compromiso adquirido por los diferentes actores sociales durante los procesos. Este mecanismo planificador se constituye en el articulador necesario del diálogo con el cual poder afrontar con probabilidades de éxito el carácter experimental que suele predominar entre las acciones de DFC (Davis-Case, 1995). El trabajo realizado en el caso de los grupos sociales de la Chiquitania ha permitido observar que el avance del proyecto supone un paso más hacia la perspectiva estructural que toma la planificación (aunque difícilmente puede llegar a ser completamente estructurado cuando intervienen relaciones sociales), permitiendo mejorar los procesos de toma de decisiones, dotación de recursos económicos externos y a planear nuevas acciones comunitarias de mayor compromiso social. Conforme el diálogo social consigue ir extendiéndose en el tiempo, se puede contar con mayor certeza sobre cómo pueden desarrollarse los acontecimientos, lo que da mayor seguridad y permite pensar en acciones más amplias, incluso sectoriales como la participación en las políticas públicas, abandonándose el carácter experimental inicial de las acciones.

De esta forma, siguiendo lo expuesto por la tesis se pueden conseguir modelos e incluso consolidar innovaciones sociales. En el caso chiquitano la innovación ha sido encontrar una forma de gestionar socialmente la puesta en marcha de una iniciativa empresarial en Velasco. Mediante la investigación-acción se han conseguido habilitar concomimientos muy útiles para la sostenibilidad de los procesos, como la incorporación de la gestión empresarial a las acciones de DFC. Operando desde un enfoque empresarial se han podido superar ciertas barreras que, según se constató en la fase de diagnóstico previo, limitaban el desarrollo de las iniciativas de DFC. Más concretamente:

- 1.- Al trabajar desde un inicio con un enfoque empresarial se pudo romper con mayor facilidad con ese sentimiento de asistencialismo que surge cuando aparece en escena una cooperación.

2.- Irrumpir en un ambiente viciado por las falsas expectativas levantadas a tenor de anteriores iniciativas de desarrollo dejando por sentado, desde un comienzo, que lo conseguido por el proyecto dependerían en gran medida del esfuerzo que hicieran los actores interesados.

3.- Prevenir las interferencias en la toma de decisiones de aquellos miembros pasivos o mal intencionados contra los verdaderos intereses de los beneficiarios del proyecto.

4.- Desvincularse de la dependencia de las subvenciones de forma que, al final, los organismos de apoyo puedan tener más fácil el retirarse sin que por ello el proyecto vaya a menos.

Entre de los aspectos más relevantes que arrojó el nuevo conocimiento alcanzado para llevar adelante la iniciativa empresarial destacó la decisión de la especialización de los trabajos, de forma que los eslabones de transformación y comercialización era derivado a profesionales pudiendo focalizarse los grupos en convertirse en mejores productores. Otro fue el de asegurar la transparencia en la operación de las actividades de generación de valor consensuando que las labores de gestión empresarial estuviera en manos de personas sin vínculos familiares ni de otro tipo con los miembros de los grupos.

En un sector muy delicado con demasiados intereses políticos, económicos y de reivindicaciones sociales, como es el DFC, las acciones deben llevarse con suficiente calma para conseguir poco a poco ir afectando en base a una planificación flexible, que considere el conocimiento entre los actores y sus intereses, sobre todo los concernientes a las formas sociales de producción. De esta manera se producen las innovaciones sociales como la adecuación al trabajo de los grupos hacia formas basadas en principios y mecanismos empresariales.

## 7. Conclusiones

1. Los principios y las herramientas que promulgan los SAS<sup>2</sup> permiten a la gestión de los procesos de DFC asumir con solvencia el enfoque de actor social desde la dimensión de los intereses que se ven involucrados.

2. El grado de acierto obtenido en la gestión de los procesos mejora cada vez que se consigue mayor concreción en el conocimiento colaborativo que se tiene de los intereses que son realmente influenciados por una determinada acción de desarrollo.

3. Las acciones experimentales de DFC se pueden consolidar a través de una estrategia de interacción social que se retroalimenta progresivamente de los intereses que apoyan el avance del proyecto y compensa aquellos que lo pueden frenar.

4. En las interacciones sociales que se suceden durante los procesos de DFC se crean familias de actores que comparten intereses comunes y que se relacionan entre sí a través de “comunidades de interés”.

5. El diseño de acciones basado en el diálogo entre actores y sus conocimientos, y que tiene en cuenta cómo son afectados los intereses, es válido para crear industrias forestales de marcado corte social y formular planes de desarrollo forestales municipales.

6. En el mejor de los casos, las cooperaciones llegaron a subsidiar el acceso de los intermediarios a la madera y a posicionar a otros nuevos en forma de profesionales que iban finalizado sus trabajos, creando con ello un nuevo escollo en el avance de los grupos sociales.

7. Una de las claves del éxito de las iniciativas empresariales realizadas con grupos sociales en la Chiquitania radica en considerar la especialización de los trabajos forestales y la delegación de responsabilidades, permitiéndoles así centrarse en las labores de aprovechamiento.

## 8. Referencias

AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL. 2000. *Metodología de Gestión de Proyectos de la Cooperación Española*. Joaquín Antoranz, Madrid. 179 pp.

ARNOLD, J. E. 1991. *Desarrollo Forestal Comunitario: Un Examen de Diez Años de Actividades*. CF Nota 7. FAO, Roma. 39 pp.

BRIGGS, B. 2005. *La facilitación de Procesos Participativos*. Instituto Internacional de Facilitación y Consenso, Cuernavaca. 29 pp.

CHEVALIER, J. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: V.I.P. (Valores, Intereses, Posiciones)*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 2-6-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006a. *Social Analysis Systems<sup>2</sup> Theory: Concepts and Tools for Collaborative Research and Social Action*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 20-6-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006b. *Guía de SAS<sup>2</sup>: Conceptos y Herramientas para la Investigación Colaborativa y la Acción Social*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 12-6-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

DAVIS-CASE, D. 1995. *Diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos*. Desarrollo Forestal Comunitario n° 2. FAO, Roma. 173 pp.

DE CAMINO, R. 2001. *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz, Bolivia. 36 pp.

FAO. 2002. *Programa de Análisis Socioeconómico y de Género: Manual para el nivel intermedio*. Roma. 32 pp.

GUZMÁN, G. I.; GONZÁLEZ, M.; SEVILLA, E. 2000. *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Mundi Prensa, Madrid.

MCKINLEY, A.; BALTAZAR, P. 2005. *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*. WOLA - Washington Office for Latin American Affairs, CEDPA (en línea). Citado el 5-10-2007. Disponible en: [www.cedpa.org/files/516\\_file\\_manual\\_para\\_la\\_facilitacion\\_2005.pdf/](http://www.cedpa.org/files/516_file_manual_para_la_facilitacion_2005.pdf/).

## CAPÍTULO 8

### DISCUSIÓN GENERAL

#### 1. La formulación del proyecto y la gestión de los procesos

Uno de los primeros desafíos planteados para desarrollar la tesis fue buscar un diseño metodológico que sirviera para compatibilizar un proyecto con la gestión de complejos procesos sociales. Esta aparente contradicción se debía a la existencia de una brecha en la planificación de los proyectos de desarrollo forestal entre la necesidad de estructurarla previamente a su ejecución, y la flexibilidad de los actores para adecuar las actividades sobre el terreno. ¿Cómo es posible, entonces, desde una “cultura de proyectos” donde prima la subvención, encontrar una metodología suficientemente flexible para adaptarse a unas condiciones sociales siempre cambiantes?

La respuesta a esta pregunta se encuentra en la combinación de dos tipos de enfoques de la planificación; uno que implica planificar primero e implementar después, frente a otro que planifica de manera continua en base a los procesos. La idea de asociación de estos dos enfoques no es nueva, si no que ya es introducida por los SAS<sup>2</sup> (Chevalier y Buckles, 2006). Sin embargo, todavía no existen muchos antecedentes sobre cómo aplicarla de forma operativa. Por ello, ha sido necesario diseñar un mecanismo de planificación semiestructurado para lo cual se ha partido de la confrontación de estos enfoques de planificación, para luego analizar las formas posibles de compatibilizarlos.

En relación a la justificación de incluir el primero de los enfoques resulta obvio que, la implementación de proyectos de desarrollo en los países con menos recursos se encuentra, por lo general, supeditada a la disponibilidad de apoyo externo, usualmente económico. Con la financiación llegan los requerimientos y la necesidad de planificar, generalmente desde una perspectiva estructurada. En este sentido, y deseando que el aporte que se realiza con la investigación sea lo más pragmático y aplicable posible, la investigación se ha adecuado a los requerimientos del principal financiador en el caso



estudiado, la Cooperación Española. Por lo tanto, el enfoque metodológico más estructurado de referencia fue el Marco Lógico; que, además de facilitar las labores de administración, seguimiento y evaluación de los proyectos es requisito indispensable para adjudicar el financiamiento de muchas de las agencias y organismos donantes (Pérez *et al.*, 2005). Con todo, la elección de emplear en la investigación un método tan rígido no sólo se justifica por los aspectos administrativos. También se pretendía evitar que acciones de forestería comunitaria deriven hacia otras necesidades que, con frecuencia, los grupos sociales perciben como más urgentes y prioritarias, tales como la educación, la salud o la propia seguridad alimentaria. Sin embargo, para acompañar los procesos sociales, el Marco Lógico presenta los problemas derivados, fundamentalmente, del ejercicio de abstracción que hay que realizar para pronosticar con antelación los resultados de las actividades, comprometiendo con ello que se cumplan, o incluso forzando a forzar su cumplimiento (Chevalier, 2007).

En el otro extremo metodológico, en el de la planificación continua, se ha elegido el enfoque de la Gerencia de Procesos (GrP) según los SAS<sup>2</sup> que permite la gestión de situaciones complejas, como las que se suceden en torno al sector forestal cuando intervienen grupos sociales (Arnold, 1991). No obstante, la GrP no excluye la gestión en base de resultados, ya que el Gerente de Procesos (GP) puede ser abordado en una forma tan detallada, incluyendo todas las actividades y sus tarjetas operativas, hasta el punto de generar el equivalente de un Marco Lógico completo. Pero, si se quiere ser honestos y rigurosos con la aplicación de este enfoque en un contexto de cambio como el que predomina en el DFC, los planes tienden a hacerse de una forma más progresiva que anticipada.

Por contra, cumplir con la metodología del Marco Lógico en este tipo de realidades incita a asumir un mayor riesgo en la planificación, lo cual ofrece a los organismos financiadores un pronóstico de los recursos que van a requerirse, más o menos acertado, pero anticipado.

Es, por ello, que la propuesta metodológica que se hace desde la tesis plantea asumir el riesgo que conlleva predecir todos los resultados que se van a conseguir para,

en función de ellos, basar una estimación de los recursos, sobre todo económicos, que van a requerirse para un ciclo de subvención. No obstante, las actividades para cada resultado son consideradas en el Marco Lógico en función de la certidumbre que se tenga en cada caso, detallando aquellas de las cuales se tiene mayor seguridad de ejecución y dejando con un carácter más abierto a aquellas que todavía no se sabe cómo transcurrirán.

De la confrontación de los dos enfoques de planificación, y después de haber evaluado las diferentes combinaciones posibles, se ha podido definir el proceso planificador para, partiendo de una fase experimental, llegar a otra más programática donde el Marco Lógico opera bien. Por lo tanto, y con el propósito de hacer operativo este enfoque semiestructurado, se ha diseñado un procedimiento donde la Matriz de Planificación del Proyecto del Marco Lógico provee del grado de concreción mínimo, pero suficiente, para cumplir con la formalidad y previsión demandado por la institución financiadora, y el GP el camino de actividades y resultados intermedios hacia los resultados generales previstos. El caso chiquitano, ha mostrado cómo, gracias a esta estrategia, se ha conseguido una mayor coherencia entre lo planificado y lo que finalmente se ha ejecutado, si se compara con las otras iniciativas valoradas por el diagnóstico previo. Ello no evita que alguno de los resultados generales se haya visto parcialmente modificado como consecuencia de que, aunque más controlado, persiste un riesgo en la planificación.

De cara a su empleo por otras acciones de DFC, este procedimiento, que combina la formulación del proyecto y la gestión de los procesos, tendría que adecuarse en función del método y formato requerido en cada caso por los patrocinadores. Sin embargo, tanto el enfoque de la planificación seguido por la investigación, como los análisis empleados para dirigirlo pueden ser utilizados en la mayor parte de los proyectos de DFC.

En lo referente a la utilización de los GPs específicos a lo largo del proyecto, estos se han visto continuamente fusionados entre sí, y/o abandonados en aquellos casos que los procesos a los cuales hacían referencia han continuado por sí solos sin necesidad de mayor facilitación. En todo caso, el empleo de estos GPs ha permitido contar con un seguimiento continuo de los procesos, sin que por ello haya sido necesario acometer

actividades específicas de evaluación. Este hecho se ha visto favorecido por el empleo de programas de ordenador especializado como el FreeMind 0.8.1<sup>1</sup> que, en su modo MindMap, ha permitido tomar instantáneas digitales de los procesos en los momentos que han sido requeridos informes de evaluación. La propia experiencia ha evidenciado que, en los primeros ciclos del proyecto, se recurre con mayor frecuencia al empleo de GPs (como se aprecia en la Figura 3.1) y va reduciéndose, pero sin llegar nunca a prescindirse de ellos, conforme se van consolidando los resultados generales. Ello refuerza la idea de que, conforme los procesos van avanzando, se va mejorando el conocimiento de los elementos necesarios para planificar. Es, por ello, que en cada nuevo ciclo de subvención, se va apreciando un franco desplazamiento hacia uno de los dos extremos de la perspectiva estructural que enmarca el procedimiento de planificación adoptado por la tesis (el del Marco Lógico). Más concretamente, esta alternancia entre la mayor improvisación en la ejecución que requieren las situaciones más inciertas y la anticipación requerida por la formulación, ha ido derivando hacia la mayor estructuración o previsión de la planificación de las actividades. Es, de esta forma, cómo se justifica que cada vez se hayan podido plantear con éxito desafíos cada vez más complejos como el de la propagación de los resultados conseguidos con el proyecto piloto. El hecho de que el carácter inicialmente exploratorio del proyecto ha podido dar paso a otro más sectorial, valida la tesis en el sentido de que la metodología propuesta mejora la eficacia en la planificación y la ejecución de las acciones de desarrollo forestal.

En cuanto a la mayor o menor idoneidad de contar con una fase inicial de trabajo de campo para la formulación de los proyectos, se ha mostrado cómo, independientemente del grado de conocimiento previo que se tenga, sigue siendo igualmente necesaria para el establecimiento de las bases para facilitar los procesos, donde el conocimiento de las circunstancias y entre los propios actores juega un papel fundamental. De cara al posterior trabajo colaborativo sobre el terreno para mejorar la planificación, se ha demostrado que la adquisición progresiva de conocimiento es indispensable para consensuar las opciones que son ejecutadas. Es más, para ello, la aplicación de los análisis sociales debe ser continua, rompiendo con ello con la creencia

---

<sup>1</sup> De libre aplicación

extendida entre los profesionales de que estas actividades son más propias de la fase de diagnóstico o evaluación de los proyectos.

Los eventos de intercambio entre los actores sociales para poner en común sus diferentes percepciones de manera previa al consenso de las opciones son orientados por la planificación, que da sustento al proceso de diseño de las metodologías empleadas. De esta manera se puede adecuar mejor esta metodología a cada proceso social, incorporando infinidad de técnicas y herramientas para sustentar la facilitación de los procesos según un orden que proporcionan dos modos de proceder que son complementarios: uno que permite pasar desde la dimensión local de los actores al de los intereses involucrados; y otro, basado en el diálogo de los sistemas de conocimiento que intervienen.

## **2. La importancia de considerar los intereses involucrados**

Aclarado el enfoque de la planificación, durante la investigación se ha comprobado que, para conseguir la implicación activa de los actores en los procesos y con ello el avance diario de las acciones, deben salvarse varios cuellos de botella. Uno, de los que hubo que resolver en el estudio de caso, tenía que ver con la sensación de desconfianza que predominaba entre los grupos sociales de que con la acción de desarrollo se iba a conseguir esta vez una mejora sustancial de sus niveles de vida. Tal desconfianza, por otro lado habitual en los proyectos (De Camino, 2001), se utiliza con frecuencia por algunos actores que quieren reforzar su oposición al cambio que se propone alcanzar. Conseguir la manera de implicar paulatinamente aquellos grupos que son claves para los procesos, y vencer simultáneamente la resistencia social planteada por los actores que sienten que pierden con el proyecto, ha supuesto el segundo gran reto para desarrollar la tesis. En este caso, ha tenido que salvarse otra importante brecha entre los intereses que realmente intervienen y los que quedan expuestos al articulado social del proyecto a través de los análisis colaborativos.

En primer lugar, esta diferencia se ha abordado mediante el diseño de una nueva forma de proceder que revela los intereses menos evidentes, y que quedan disimulados entre el articulado social del proyecto. El logro de una forma ordenada de abordar esta brecha social fue posible gracias a la aplicación de los principios que promulgan los SAS<sup>2</sup>, y que han permitido captar a grandes rasgos el marco social en el que trascurren los procesos, a la vez que recurrir a análisis sociales en aquellos momentos puntuales que han sido necesarios. Esto supone recurrir a los análisis sociales, no sólo durante la fase de formulación, si no a lo largo de todo el proyecto en contra de lo que normalmente se presupone.

Del trabajo realizado se ha desprendido que abordar directamente la dimensión de los intereses que son afectados, requiere de un conocimiento colaborativo previo; sin el cual es inevitable iniciar un proceso de aprendizaje desde la dimensión local de los actores. En efecto, una primera aproximación social basada en esta forma de simplificar el tejido social facilita a los actores la abstracción inicial necesaria para describir el entorno social que les rodea, en un momento donde impera la incertidumbre y el desconocimiento sobre el desenlace de los procesos.

En el caso de tratarse de una acción surgida a partir de un proyecto anterior, se recomienda la posibilidad de ahorrarse la aproximación a través de la identificación nominal, y pasar directamente a la identificación de las funciones que asumen los actores, o se espera que asuman en los procesos. Este otro paso se considera fundamental para comenzar a modelar los actores en base a sus intereses pues permite analizar las razones que les mueven a adoptar uno u otro cometido. En este sentido, las funciones son consideradas por el procedimiento como el puente lógico hacia la dimensión de los intereses influenciados por las acciones de desarrollo.

En el siguiente paso, se comprobó que, al caracterizar los actores en función de los intereses propiamente dichos, con frecuencia, se crearon familias de actores e intereses que llevaron a la conclusión de que existían importantes elementos que los relacionaban. De hecho, se constató que estas “comunidades de interés” se relacionaban a su vez con la misma entidad que lo podían hacer por su parte los propios actores. Es

decir, de los actores de un mismo grupo de interés se podía esperar una posición similar hacia ciertas acciones y, como tales, podían considerarse los que estaban a favor o en contra de los procesos. Así mismo, se evidenció como un mismo actor podía pertenecer a su vez a distintas comunidades de interés. De la interacción de los actores y sus comunidades de interés resultaron los mapas sociales que permitieron entrever qué y quién podía oponerse o impulsar de forma general determinados procesos. Con ello, se pudo contar con una importante información con la que orientar la planificación del proyecto.

El nivel de detalle logrado en estos mapas sociales depende del número de categorías de pérdidas/ganancias que se elijan y el espectro de actores que se consideren en los análisis. Si se eligen muchos elementos, los análisis colaborativos se complican demasiado, de manera que profundizar mucho no siempre se justifica. Además, como pudo observarse en el estudio de caso, ciertos intereses siguen permaneciendo “ocultos” a los análisis a través de enredadas relaciones familiares, productivas o comerciales y, por más que se analicen, no salen a flote a no ser que se produzca antes la alarma planificadora por el bloqueo de ciertos procesos. Así fue cómo, incluso, se llegaron a situaciones conflictivas en aquellos momentos donde los análisis colaborativos no consiguieron dar las claves para evitarlos y/o, aún teniendo una información oportuna, la gestión del proceso no fue la adecuada. Por ello, debe de considerarse que, independientemente del grado de profundización con el que se acometan los análisis, los mapas estarán siempre incompletos pues se trata de un frente que permanece abierto en los intereses ocultos. Por lo tanto, más que el número de elementos a incluir en los análisis hay que evaluar este frente de forma adecuada y luego saber cuando recurrir a análisis más específicos.

En su última instancia, y llegados a situaciones de bloqueo, el procedimiento social que se ha aplicado contempla la aplicación de técnicas de resolución de conflictos, que permiten negociar soluciones a posiciones encontradas. Para ello, no necesariamente se puede hacer en función de los intereses reales (que puede resultar insuficiente), si no también incluyendo otras variables tales como los valores morales que tiene cada actor.

Con todo, la aplicación de este tipo de herramientas de resolución de conflictos también contribuye a rebajar la abertura entre los intereses que permanecen ocultos, ya que permite la identificación de las claves de conflictos que son incorporadas en la planificación para prevenir situaciones futuras.

En segundo lugar, y si bien no se otorgaron garantías absolutas, las ventajas de aplicar este procedimiento radicaron en una mejora considerable en el grado de acierto obtenido en la gestión de los procesos. De esta forma, fue posible plantear estrategias basadas en el conocimiento colaborativo de los intereses que existen en torno al aprovechamiento de los recursos forestales comunes, y la forma de cómo interactúan los actores en base a ellos. Según esta estrategia, los esfuerzos se centraron en la obtención de unos primeros resultados con un número reducido de actores más emprendedores y una actitud más pro-activa. Al ser moderados, los resultados tuvieron mayores oportunidades de superar los poderosos intereses que se oponían a los objetivos del proyecto. En la Figura 3.1 se ilustra cómo, hasta que no se obtuvieron los primeros beneficios por parte de los grupos sociales, no se consiguió el despegue definitivo del proyecto. Ello fue posible, porque se tuvo cuidado de que los procesos se retroalimentaran con los intereses que apoyaban el avance del proyecto para hacer frente con mayor fuerza a aquellos que lo frenaban. De no tomar este tipo de precauciones no se podría haber conseguido validar la tesis en este aspecto, donde, para posibilitar el despegue de los procesos, debe recurrirse al conocimiento de cómo son influenciados los intereses que comparten los actores.

Aún considerando ésta estrategia, esta nueva aproximación social no queda exenta de ciertas limitaciones observadas a lo largo del estudio. En primera instancia, no resulta válida para una acción supeditada a un periodo de ejecución breve, sobre todo si no se cuenta con experiencia previa alguna. Resulta evidente que si no se toma el tiempo necesario para que suceda la fase de “calentamiento” no se consiguen buenos resultados. Es, en esta fase, cuando debe producirse tanto el aprendizaje colaborativo, como los intentos para consolidar esos primeros resultados que son clave. Otra limitación, relacionada con la anterior, tiene que ver con el enorme esfuerzo que supone abordar de

esta manera todos los procesos que conlleva un proyecto. En función de los recursos disponibles y la disponibilidad de los actores, los análisis deben centrarse en torno a aquellos procesos que se consideran de mayor relevancia. Esto conlleva el correspondiente riesgo de subestimar otros sucesos sociales que pueden llegar a bloquear los demás. También, guiar los pasos metodológicos de esta forma, le supone al facilitador involucrarse en el entorno como un actor más y, por lo tanto, convivir con sus propios intereses junto a los otros sin forzarlos a prevalecer. Finalmente, se reconoce la dificultad de aplicar este tipo de enfoques en acciones donde, por motivos de orden institucional, cultural o económico, no es posible evidenciar ciertos intereses clave bajo el riesgo de derivar en medidas de presión.

Por todo lo dicho, se puede afirmar que el avance del proyecto ocurre cuando existe una mayor implicación de los actores con la planificación y el desarrollo de las actividades. La implicación se consigue generalmente cuando los actores obtienen un beneficio cada vez mayor de esta participación. Esto ocurre cuando se llega a afectar positivamente los intereses de los beneficiarios y de un mayor número de actores implicados a través de los resultados, y siempre que se tenga cuidado con la forma que se afectan los otros intereses y valores de todos los actores para evitar situaciones conflictivas que puedan frenar el avance.

### **3. Una nueva aproximación social al DFC**

Según se desprendió del capítulo 2, el procedimiento para incluir los intereses involucrados en la gestión de los procesos no encaja con el marco conceptual que proveen aquellos términos que hacen referencia al desarrollo forestal de grupos sociales. Por ello, y de cara a la contextualización de este nuevo procedimiento, es necesario acompañar la discusión anterior de una reflexión más profunda en lo referente a la concepción del actor social.

En efecto, el actor social es considerado por el DFC desde una perspectiva bastante local. Es frecuente que, en sus definiciones, el término de “comunidad” se



contemple como un conjunto de individuos que residen en un determinado territorio que alberga recursos forestales (Arnold, 1991). De hecho, los proyectos de cooperación suelen denominar a un territorio como el “área de actuación”, a un delimitado grupo social como “el actor principal” y a ciertas entidades, también presentes en el territorio, como los “actores acompañantes” (De Camino, 2001). Si bien, estas asunciones extendidas en el ámbito de la cooperación facilitan el establecimiento de una primera abstracción, que se ha demostrado necesaria en el entorno social de los proyectos, resulta poco adecuada para sustentar conceptualmente una estrategia metodológica de mayor calado como la presentada en este trabajo. Sin duda que este planteamiento excluye de partida a bastantes elementos que aparecen si se consideran todos los intereses involucrados en los procesos, y que igualmente se ha demostrado que intervienen. Al interpretar que cada actor actúa en función de sus propios intereses y valores, el análisis no puede limitarse a un determinado territorio, pues se asume que ciertas relaciones trascienden estos límites geográficos que tradicionalmente se han erguido entorno a las acciones de desarrollo.

Como consecuencia de aplicar esta nueva estrategia social en los proyectos, resulta una nueva forma de aproximarse a las acciones de DFC más allá de la mera concepción de la “comunidad” como algo cerrado, sino como un ámbito abierto, complejo e interactivo. Por ello, se recomienda que, en la contextualización del DFC, se contemple una definición de comunidad que no limite la aplicación de las nuevas teorías de actor social como la que propugnan los SAS<sup>2</sup>.

#### **4. El diseño de opciones que sean factibles**

Con su aplicación al estudio de caso se ha ilustrado que es posible conseguir un resultado útil sobre un proceso sobre el cual no se tenía experiencia previa ni modelos metodológicos fiables, permitiendo su ejecución, y donde otros intentos similares habían fracasado. Para ello, contar con el conocimiento de cómo interactúan los actores en función de sus intereses ha resultado ser una importante ventaja a la hora de gestionar los procesos. Sin embargo, la investigación ha demostrado que no se trata del único

conocimiento requerido para diseñar acciones, cuanto más si son de carácter experimental.

A fin de encarar los programas de DFC, el conocimiento del que disponen los actores de forma separada resulta ser muchas veces insuficiente (Merino, 2000). Incluso si se recurre al conocimiento de “expertos”, sigue existiendo un importante vacío. En efecto, el planteamiento de la tesis identificó la existencia de otra brecha fundamental entre los conocimientos que se tenían de partida y los que se necesitaban para conseguir llevar adelante los procesos de forma consensuada. Es en la búsqueda para hacer frente a este nuevo reto donde, más que explorar las fuentes, cobra vital importancia el punto de vista que unos sistemas de conocimiento pueden otorgar a los otros.

Cada actor tiene su propia forma de organizar su conocimiento y, con frecuencia, esto limita la manera de transmitirlos a los otros actores. En este sentido, las herramientas del SAS<sup>2</sup> se han mostrado muy adecuadas para lograr la confluencia de diferentes perspectivas. Pero, más allá de que los actores cuando se sientan juntos consigan entenderse, los SAS<sup>2</sup> proponen llegar hasta los mismos sistemas de conocimiento; es decir, hasta las diferentes formas que tienen los actores de organizar ideas y de percibir la realidad en función de sus propias experiencias (Chevalier y Buckles, 2006).

El trabajo colaborativo que se realizó con la finalidad de aplicar estas ideas al campo del desarrollo forestal se organizó entorno a un procedimiento metodológico. Así fue cómo se pudo conducir el diálogo entre los diferentes sistemas de conocimientos que había sobre el desempeño forestal para alimentar la planificación.

Como primera medida, se planteó un modo de conducir los diferentes diálogos en base a las opciones negociadas por las partes. Siguiendo los principios de los SAS<sup>2</sup>, para alcanzar una mejor interacción social debe conseguirse un equilibrio entre la investigación, la acción y la capacitación. Más concretamente, en los talleres se tiene que producir el interaprendizaje entre las diversas nociones que traen consigo los actores, la investigación conjunta para producir nuevos conocimientos, y la capacidad para pasar a la acción cuando se llega al consenso. En muchos casos, esta integración se dio de

manera bastante intuitiva entre todos, pero en otros casos no resultó ser así. En estas situaciones, los facilitadores tuvieron que recurrir al análisis para compensar metodológicamente las actividades, y conducir los intercambios hacia alguna de estas tres componentes recogidas por los SAS<sup>2</sup>.

A fin de facilitar el diseño de aquellas opciones más complejas, se recurrió a la investigación-acción para obtener mayor información sobre el marco en el que iba a producirse la interacción social a partir de la caracterización de los actores en función de los sistemas de conocimiento. Así, como sucediera con el ejercicio de considerar los intereses involucrados, se puso en evidencia cómo ciertos actores responden a más de un sistema de conocimiento, al mismo tiempo que otros comparten nociones similares. Como resultado se han podido formar comunidades de conocimiento. Así mismo, el nivel de profundización en esta primera aproximación fue sopesado con los recursos disponibles y el ánimo que tenían los actores para desarrollar análisis, ya que estaban condicionados por falsas expectativas creadas en anteriores proyectos. Por ello, y buscando una mayor simplificación, se recurrió nuevamente al trabajo con actores clave.

Los resultados conseguidos en el caso chiquitano es una prueba de que los análisis sociales aplicados con criterio mejoran considerablemente las probabilidades de éxito en los proyectos que se desarrollan en realidades complejas. Este acompañamiento metodológico a los procesos ha permitido pasar de unas formas sociales de producción establecidas a otras más beneficiosas para los grupos más desfavorecidos. Además, la adopción de este enfoque más interactivo ha aportado elementos tan deseables para la sostenibilidad de los proyectos como el encuentro del consenso, la visión compartida, el control social o la propia implicación real de los actores en los procesos, tan deseada por los enfoques más “participativos”.

Aunque la tesis queda validada en este aspecto, que una acción sea resultado de un diálogo entre sistemas de conocimiento no garantiza que vaya a salir bien; únicamente mejora su factibilidad. Qué exista un método no quiere decir que no se exija un elevado esfuerzo y acierto por parte de quienes lo impulsan. Y, aún cuando el proceso es un éxito, si se prescinde del seguimiento apropiado y no se retroalimenta de forma correcta se

corre el riesgo de que se estanque. Frente a esta situación, cabe señalar que una de las características que contribuye a la sostenibilidad de la aplicación del procedimiento es que las propias técnicas empleadas permiten fácilmente su autoaprendizaje entre los participantes.

Con todo, una de las piezas clave para conducir la interacción de los actores hacia un diálogo válido es la capacidad que ellos tienen de asumir el papel de facilitador. Entre las habilidades del facilitador se encuentran posibilitar la construcción de conocimientos basados en las propias experiencias organizativas y educativas del grupo (McKinley y Baltazar, 2005), para lo cual los SAS<sup>2</sup> son una pieza fundamental. Para ello, es importante contar con la habilidad, aptitud y legitimidad necesarias para llevar adelante este tipo de labores. Una vez que se establece la interacción social hay que saber llegar a consensuar las acciones después de examinar las ideas, las opciones y las demás avenencias a las que se puedan llegar. Pero, a veces, estas interacciones ocurren de forma natural y, por ello, se precisa de ciertas personas que puedan asumir la función de facilitador cuando los procesos así lo requieran. En el caso chiquitano se ha visto con frecuencia como la función del facilitador surge y se compagina con otras como la de dirigente social, funcionario público, empresario, político o consultor de una agencia de cooperación. Conseguir que los análisis sean oportunos y sostenibles en el tiempo requiere de un proceso de capacitación constante de las personas que van incorporándose a los procesos. Al menos deben ser habilitadas para formar parte de las estrategias sociales y operar los paquetes metodológicos más frecuentes. Por ello es importante lograr una buena comunicación y coordinación entre los actores encargados de impulsar los procesos, llegándose a acordar los papeles y responsabilidades de cada persona. Junto al conjunto de actores que pueden ser facilitadores, se requiere que la responsabilidad de coordinación recaiga sobre un “especialista” (o equipo técnico si la entidad de los procesos lo requieren) que maneje la idea de conjunto, capacite a los que se incorporan y vele por la adecuada articulación entre los distintos procedimientos metodológicos. Una mezcla del "líder facilitativo" que menciona Briggs (2005) y un “facilitador de facilitadores”.

## **5. El facilitador de procesos: la vocación del nuevo consultor**

En los antecedentes conceptuales del proyecto ha quedado de manifiesto cómo los responsables institucionales de los proyectos de cooperación han venido recurriendo a la contratación de profesionales bajo figuras tales como consultores, cooperantes, expertos o técnicos locales entre otros.

Sobre ellos se ha debatido frecuentemente, cuestionándose con frecuencia el papel que desarrollan en los proyectos (Díez y Moreno, 1998), hasta el punto incluso de llegar a poner en duda su conveniencia (Van Dam, 2000). Entre las ventajas más valoradas de contar con ellos se encuentra el aporte de conocimientos sobre los asuntos técnicos de los proyectos, así como la representación de los intereses de las instituciones y la mejor fiscalización de las ayudas, sobre todo cuando el profesional se encuentra bajo la figura del cooperante. También se considera que aporta criterio, experiencia y visión externa a los procesos (De Camino, 2001).

En contraposición, es habitual que los técnicos adopten cierta superioridad intelectual debida a no creer que puedan aprender de los conocimientos y saberes de los “beneficiarios” (Merino, 2000). Como consecuencia, los eventos “participativos” suelen compararse con “visitas de médicos” en la que se extraen demandas o se diagnostican los problemas. Los proyectos se convierten de esta manera en meras “recetas técnicas” a la cuales se les quieren incorporar algunos aspectos sociales que frecuentemente resultan evaluados superficialmente.

Como parte de la crítica a la “cultura de proyectos” que existe en torno a la cooperación internacional se asegura que contar con los servicios de un consultor, los cuales no siempre están justificados, conlleva importantes recursos que dejan de invertirse en otros componentes del desarrollo (Van Dam, 2000). A lo largo de los años, estas opiniones han llevado a que la figura del técnico cooperante pase, desde una figura imprescindible (Díez y Moreno, 1998) y jerárquica para los primeros proyectos, hasta un

simple asesor que tiene que garantizar el “automanejo” y, por ello, debe ser invitado por la población (De Camino, 2000).

Según la óptica de la tesis, además de vínculo ineludible que establecen con las instituciones y sus labores administrativas, se justifica el contar con ellos. Pero la función clara que deben de realizar está relacionada con asegurar en el tiempo la facilitación de los procesos, pero sin considerarlo como una entidad excepcional, si no como un participante más al diálogo social representando un determinado conocimiento e interés. Tareas tan importantes como el establecimiento y seguimiento de las estrategias de interacción social, el respaldo y diseño metodológico de las actividades, la formación de los actores que incorporan a la función facilitadora o la búsqueda de los espacios de encuentro, deben estar siempre bajo la responsabilidad de uno o varios profesionales del desarrollo para que no degeneren los procesos.

Desde el punto de vista de los intereses involucrados, el consultor en su papel de coordinador de la facilitación tiene que compaginar la búsqueda de su propio provecho con la estrategia general que se esté asumiendo para conducir los procesos. Esto no quita que los consultores, para poder cumplir sus propios mandatos, no se involucren con las diferentes comunidades de interés como un actor más.

Desde el punto de vista de la consecución del diálogo entre sistemas de conocimiento es obvio que, al tratarse de un técnico o similar, el consultor tienda a operar el conocimiento “formal”. No obstante, usualmente se ha valorado que el consultor contratado conozca bien la realidad en la que va a operar (los llamados “expertos locales”). De hecho, enfoques como la agroecología van más allá y proponen el tiempo necesario para que los técnicos se involucren en los diferentes aspectos de la vida cotidiana de los beneficiarios para comprender mediante esta inmersión su realidad y verdaderas necesidades (Guzmán *et al.*, 2000). Pero en cooperación, estas medidas no siempre encuentran cabida. En este sentido los SAS<sup>2</sup> permiten que los actores con diferentes experiencias y perspectivas puedan poner en común sus opciones. De hecho, la investigación ha mostrado como un consultor puede actuar como facilitador sin tener que

conocer bien la realidad en la que transcurren los procesos, siempre y cuando cuente con un adecuado diseño metodológico y la correspondiente experiencia en facilitación.

Por lo tanto, el empleo de profesionales en los proyectos de desarrollo forestal se justifica por dos vías principales. Porque, en la búsqueda de opciones factibles, el diálogo precisa de un determinado conocimiento que ellos dominan. O porque aportan la capacidad y la experiencia necesarias para hacer posible, o más fácil, determinados procesos sociales que son indispensables para conseguir el desarrollo forestal.

## **6. La fusión de lo empresarial con lo social en el DFC**

Al analizar la evolución de los proyectos de cooperación al desarrollo forestal (Capítulo 2), se pudo evidenciar cómo, desde los primeros programas estatales donde predominaba la selvicultura industrial, pasando por el fortalecimiento a las instituciones, hasta llegar al auge del DFC de las últimas décadas, los resultados obtenidos no siempre han terminado por satisfacer las expectativas creadas. Si bien los cambios de enfoques en el desarrollo forestal han ido permitiendo una mayor consolidación en los pilares social y ambiental de la sostenibilidad de las actuaciones, ha sido en lo económico donde mayores dificultades se han seguido encontrando (Scherr *et al.*, 2004).

Una de las últimas tendencias para conseguir resolver esta asignatura pendiente de los proyectos de desarrollo forestal ha sido la de volver sobre ciertos aspectos de los modelos más neoliberales y de la selvicultura industrial. Si bien las comunidades pueden llegar a tener los bosques, la fuerza de trabajo y los conocimientos relativos a la ecología y las condiciones ambientales para desarrollar las faenas, es habitual que partan sin las capacidades técnicas, los equipos, los capitales de operación y la información sobre los mercados necesarios (López, 2004). Es, por ello, que se ha empezado a trabajar en la búsqueda de fórmulas que permitan integrar lo comunitario con lo empresarial para lograr alcanzar una sostenibilidad más amplia de los proyectos (Mayers y Vermeulen, 2002).

Para ello, los antecedentes que se tienen no son halagüeños, pues las relaciones empresas/grupos sociales tradicionalmente han resultado ser nefastas (De Camino, 2000). De hecho, las empresas han acusado una falta de seriedad y compromiso por parte de los grupos sociales, incurriendo con ello en importantes pérdidas económicas por irregularidades en su suministro de materias primas para sus procesos industriales y el incumplimiento de contratos en sus transacciones comerciales. Por el contrario, ciertas empresas han destacado por saber aprovecharse de los grupos sociales, valiéndose para ello de su posición negociadora dominante y un mayor control de la información.

Con el propósito de solventar estas contrariedades, los esfuerzos de algunos proyectos se han centrado en tratar de trabajar en acuerdos justos con las empresas de forma “vigilada”. El problema para ello pasa por que la relación se pueda dar en igualdad de condiciones (pasar de comprador/vendedor a socios) y que la labor de “vigilancia” se mantenga en el tiempo. Otros proyectos han tratado de convertir a los grupos sociales, de clara vocación productora, en comercializadores. Esta situación, con frecuencia, ha terminado por fracasar debido al asilamiento geográfico que caracteriza a estos grupos y que dificulta compaginar las labores de producción con las de comercialización (Macqueen *et al.*, 2006).

Con ello, el modelo de gestión empresarial con base empresarial que se propone a través de la tesis contribuye a arrojar más luz sobre el papel que puede jugar la empresa forestal en la reducción de la pobreza. Desde la perspectiva de este nuevo modelo, ninguno de los enfoques que han ido sucediéndose durante los años en los proyectos de cooperación al desarrollo forestal (selvicultura industrial, fortalecimiento institucional y DFC) es incorrecto, simplemente incompleto. Por ello, incluso el fortalecimiento institucional se incorpora como apoyo a la integración de lo comunitario hacia lo industrial (Velarde *et al.*, 2004). De este modo, no sólo se garantiza que la actividad forestal va a operar una vez que las subvenciones sean retiradas, si no también el acompañamiento institucional y los servicios públicos que las relaciones entre los actores sociales y las empresas necesitan para mantenerse y prosperar en el tiempo. La labor de “vigilancia” que se vio que era fundamental para el éxito de este tipo de acciones queda



asegurada a través del papel de síndico que el modelo le otorga a las instituciones públicas.

Con respecto a la participación empresarial de estas pequeñas unidades productivas desde sus ubicaciones más apartadas de los grandes centros urbanos, el modelo resolvió incorporar la figura del productor accionista. Con ello, los productores ven delegadas las labores empresariales que les siguen al aprovechamiento forestal a profesionales cualificados que reciben sus mandatos en última instancia de la asamblea de accionistas. Esta relación de socios les permite una mayor especialización para seguir mejorando como productores y, a la vez, continuar participando de los siguientes eslabones de la cadena de valor agregado, mejorando ingresos.

En esta primera experiencia en la provincia de Velasco (Bolivia) se contó con la empresa Bolhispania S.A. que, dadas sus características especiales como instrumento al servicio de la Cooperación Española en Bolivia, facilita unas condiciones inmejorables para el adecuado acompañamiento de los grupos sociales en sus nuevas funciones como accionistas. De esta manera, se pudo conducir una estrategia para la consolidación de las capacidades empresariales de los beneficiarios del proyecto en base a procesos que, conforme avanzaba, iba permitiendo una retirada progresiva de la empresa y, con ella, de la Cooperación Española.

Más allá de todo esto, el modelo abre importantes oportunidades para la cooperación empresarial. De hecho, los grupos pueden relacionarse de igual a igual con otras empresas que dominan los canales de distribución para conseguir mayores participaciones en los negocios. Como contrapartida, se les está asegurando un acopio continuado de madera en un mundo donde cada vez escasea más esta materia prima, y asumir estrategias que les permita adecuarse mejor a las exigencias de un mercado, cada vez más centrado en la relación con el consumidor. De esta manera, el modelo contribuye a una cooperación real entre estados, mejorando la competitividad en los países consumidores de madera tropical como los de Europa y mejorando las condiciones de vida en los que tienen los bosques como Latinoamérica.

## 7. Referencias

ARNOLD, J. E. 1991. *Desarrollo Forestal Comunitario: Un Examen de Diez Años de Actividades*. CF Nota 7. FAO, Roma. 39 pp.

BRIGGS, B. 2005. *La facilitación de Procesos Participativos*. Instituto Internacional de Facilitación y Consenso, Cuernavaca. 29 pp.

CHEVALIER, J. 2007. *SAS<sup>2</sup> 1.0: Gerente de Procesos*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 12-11-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

CHEVALIER, J.; BUCKLES, D. 2006. *Social Analysis Systems<sup>2</sup> Theory: Concepts and Tools for Collaborative Research and Social Action*. En: *Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> 1.0* (en línea). Citado el 12-11-2007. Disponible en: <http://www.sas2.net/>.

DE CAMINO, R. 2001. *Algunas consideraciones sobre el manejo forestal comunitario y su situación en América Latina*. WWF/GTZ/Min. Holandés de Agricultura, Santa Cruz, Bolivia. 36 pp.

DÍEZ, M. C.; MORENO, F. H. 1998. *La silvicultura comunitaria como campo de acción del ingeniero forestal*. Crónica Forestal y del Medio Ambiente vol.13, número 1. Universidad Nacional de Colombia, Colombia. 8 pp.

GUZMÁN, G. I.; GONZÁLEZ, M.; SEVILLA, E. 2000. *Introducción a la Agroecología como desarrollo rural sostenible*. Mundi Prensa, Madrid.

LÓPEZ, J. 2004. *Estudio de tendencias y perspectivas del sector forestal en América Latina*. Documento de Trabajo. Informe Nacional Bolivia. Ministerio de Asuntos Campesinos y Agropecuarios. Departamento de Montes-FAO, Documento de Trabajo, ESFAL/N/18, Roma. 76 pp.

MACQUEEN, D.; BOSE, S.; BUKULA, S.; KAZOORA, C.; OUSMAN, S.; PORRO, N.; WEYERHAEUSER, H. 2006. *Working Together: Forest-Linked Small and Medium*

*Enterprise Associations and Collective Action*. Gatekeeper Series 125. International Institute for Environment and Development (IIED), London. 24 pp.

MAYERS, J.; VERMEULEN, S. 2002. *Company-community forestry partnerships: From raw deals to mutual gains?* Instruments for Sustainable Private Sector Forestry Series. International Institute for Environment and Development, London. 176 pp.

MCKINLEY, A. y BALTAZAR, P. 2005. *Manual para la facilitación de procesos de incidencia política*. WOLA - Washington Office for Latin American Affairs, CEDPA (en línea). Citado el 5-10-2007. Disponible en: [www.cedpa.org/files/516\\_file\\_manual\\_para\\_la\\_facilitacion\\_2005.pdf](http://www.cedpa.org/files/516_file_manual_para_la_facilitacion_2005.pdf).

MERINO, A. 2000. *Uso y manejo campesino de la vegetación en la comunidad indígena de Cuzalapa, reserva de la biosfera Sierra de Manantlán*. Méjico. Universidad de Córdoba. 160 pp.

PÉREZ, A.; MORAÑES, M.; SAZ, A. 2005. *Introducción a la Cooperación al Desarrollo para las ingenierías. Una propuesta para el estudio*. UPC - Ingeniería Sin Fronteras, Barcelona. 198 pp.

SCHERR, S.; WHITE, A.; KAIMOWITZ, D. 2004. *A New Agenda for Forest Conservation and Poverty Reduction, Making Markets Work for Low-Income Producers*. Forest Trends IUCN. CIFOR and, 174 pp.

VAN DAM, C. 2000. *Two decades of participatory forest development...but how participatory?* Forests, Trees and People Newsletter no. 42. FAO, 6 pp.

VELARDE, S. J.; WHITEMAN, A.; RIVERO, S. I.; SAADAT, S. 2004. *Socio-economic trends and outlook in Latin America: implications for the forestry sector to 2020*. Latin American Forestry Sector Outlook Study. Working Paper (FAO), ESFAL/T/1 / FAO, Rome. Forest Products and Economics Div. 92 pp.

## CAPÍTULO 9

### CONCLUSIONES GENERALES

1. En el ámbito de la cooperación forestal existe una clara desunión entre el interés de los organismos donantes por administrar y monitorear sus proyectos y la flexibilidad requerida sobre el terreno por sus responsables, que puede salvarse si se incorpora la gerencia de procesos a través de un sistema de planificación semiestructurada.

2. Las definiciones internacionalmente más extendidas del concepto de DFC resultan ser muy débiles de cara a la gestión de la complejidad social que conlleva, pues consideran a la comunidad como un ámbito cerrado, y no como algo complejo e interactivo.

3. Es posible abandonar la concepción local del DFC aproximándose a los proyectos de cooperación desde la teoría de actor social a través de los aportes que le hacen los Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup>, que no otorgan garantías absolutas, pero sí una mejora considerable en el grado de acierto obtenido en la gestión de los procesos.

4. Acompañando de forma organizada y continua a los procesos de DFC mediante el análisis social es posible pasar de la dimensión local de los actores a otra en la que se tienen en cuenta la forma de relacionarse entre sí según sus intereses se ven afectados.

5. En las acciones de desarrollo y, sobre todo, en la mejora de las formas sociales de producción forestal, es posible conducir con éxito un diálogo entre actores y sus conocimientos a través de procesos de aprendizaje colaborativos con objetivos concertados.

6. En el diálogo social los actores no sólo son contemplados de forma individual, si no también de forma agrupada en “comunidades de conocimiento” y “comunidades de interés” que se crean en torno a los procesos de desarrollo forestal.

7. Desde una perspectiva socioconstructivista, el diseño de las acciones experimentales requiere que la investigación forestal y social acompañe de forma continua a las acciones a lo largo de todo el proyecto, y no sólo en su fase inicial.

8. Los problemas habituales que surgen al tratar de cumplir el enfoque participativo en los proyectos de DFC se ven superados con los Sistemas de Análisis Social<sup>2</sup> a través de un ejercicio mucho mayor de movilización social que profundiza en la cultura y en un sistema de valores propios.

9. La participación del consultor en los proyectos de DFC sigue siendo necesaria con el fin de coordinar metodológicamente la labor de facilitación de los procesos desde una perspectiva de conjunto, y como vector social de aquellos conocimientos que faltan para conseguir las innovaciones previstas.

10. La habilidad para encontrar los espacios de encuentro, el adecuado manejo de las metodologías y la legitimidad social son requisitos indispensables para una adecuada labor de facilitación de los procesos de DFC, y no tanto un conocimiento profundo de la problemática.

11. Es posible trabajar de forma empresarial en DFC si se compagina con las condiciones sociales y se asegura un adecuado acompañamiento de las instituciones públicas a través de los enfoques predominantes en el desarrollo forestal: el industrial, el comunitario y el institucional.