Análisis del Proyecto de Apoyo a la Gestión de los Bosques Naturales en América Central (PAGEBOCA)

(Mayo de 1996)

UICN-ORMA

INDICE

AGRADECIMIENTOS

El trabajo articulado en este informe es un consenso producto de una discusión dinámica del equipo. Agradecemos a UICN-ORMA y a la Sede el espacio y apertura para esta discusión y aprendizaje que culminó en este análisis crítico. Sin la colaboración del equipo del área de bosques en ORMA nuestra tarea habría sido imposible. Damos la gracias a Alberto Salas, Tomi Tuomasjukka, Florangel Villegas, Víctor Rivera y Sonia Nietzen por su apoyo logístico, principalmente a Florangel. Pascal Girot obtuvo información que complementó nuestro trabajo en un proceso que, por problemas de tiempo, fue paralelo al nuestro (documentado en Anexos 4, 6, 7, 9, y 10 y que son citados en el texto). Agradecemos a Pascal su contribución y también que 'en el último minuto' tradujera al inglés las transparencias para la presentación en la Sede.

Este análisis no se podría haber realizado sin la apertura de innumerables actores de PAGEBOCA y sin el acervo de información que compartimos en muchos diálogos con ellos. Por tanto, este análisis es tan nuestro como de todos ellos. Deseamos destacar principalmente la reunión de discusión del análisis con el núcleo de actores más próximo a la implementación del proyecto, a saber, el equipo de bosques, la coordinación técnica de ORMA y algunos consultores. Nos impresionaron especialmente el nivel de discusión, producto de una disposición a asimilar el análisis crítico, y la voluntad de compartir con el grupo la búsqueda de nuevos caminos. Con este tipo de actitud, tenemos la certeza de que un proyecto novedoso como PAGEBOCA, donde todos "aprendemos haciendo", tiene todavía mucho que ofrecer.

Lea M. Scherl, Rubén Pasos y Jaime Guillén

1. EL CONTEXTO DE LA GESTION DE BOSQUES EN CENTROAMERICA

- **Para el período de formulación e inicio del proyecto PAGEBOCA, el proceso de integración y cooperación regional en materia de recursos naturales y medio ambiente presenta un expediente de importantes avances en el plano político.**

  Se han firmado convenios y declaraciones diversas que proveen instrumentos político-institucionales más democráticos a los diferentes actores interesados en estos temas.

- **Del lado oficial, los logros regionales a nivel de las instancias políticas regionales, contrastan con la realidad nacional y local en que se desenvuelven los actores políticos y sociales. Se cuenta con un marco regional creativo como la ALIDES, pero en general los países carecen de estrategias nacionales y sub-regionales de desarrollo, los Estados nacionales son cada vez más débiles frente a las élites económicas.**

- **Paralelamente a la dinámica gubernamental, actores sociales claves como los productores agrícolas, campesinos forestales y pueblos indígenas de Centroamérica han desarrollado un importante proceso de construcción organizativa e incidencia política en el nivel regional y nacional. Actores como ASOCODE, CICA, CICAFOC e ICIC son ineludibles en cualquier diálogo con pretensiones de seriedad política.**

- **Las potencialidades políticas del tema del desarrollo sostenible (particularmente su aspecto ambiental y forestal), tanto en el nivel regional centroamericano como en el plano nacional, presentan importantes oportunidades de movilización social y alianzas políticas para la búsqueda de nuevos paradigmas de desarrollo.**

  A nivel de la agenda política oficial regional, y desde 1994 solamente en esta temática, hay evidencia de una permanente dinámica de diálogo y concertación entre los gobiernos y los actores sociales centroamericanos (el proceso abarca estructuras de gobierno, empresarios, comunidades, militares, cooperantes).

- **Al actual contexto de máxima apertura de este espacio político institucional en proceso de maduración y consolidación le corresponde un contexto de máximo debilitamiento de la capacidad estatal central que acrecienta las posibilidades para la generación de nuevos arreglos institucionales basados en municipios y localidades (donde los actores sociales tienen mayor posibilidad de incidencia).**

SINOPSIS

El contexto regional

Para el período de formulación e inicio del proyecto PAGEBOCA, el proceso de integración y cooperación regional en materia de recursos naturales y medio ambiente presenta un expediente de importantes avances en el plano político. Mientras, actores sociales claves como los productores agrícolas, campesinos forestales y pueblos indígenas de Centroamérica han desarrollado un importante proceso de construcción organizativa e incidencia política, en general los países carecen de estrategias nacionales y sub-regionales de desarrollo y los Estados nacionales son cada vez más débiles frente a las élites económicas.

La propuesta de PAGEBOCA

PAGEBOCA surje en este momento con una propuesta de abrir nuevos espacios y/o llenar espacios de una manera distinta a la anterior en la gestión de bosques en Centroamérica. Esto se plantea apoyando procesos dinámicos entre diversos actores, buscando complementariedad y convergencia de intereses entre ellos. El papel de PAGEBOCA se define principalmente como facilitador de procesos apoyando a la larga iniciativas ya existentes, y con este enfoque hace parte de una nueva generación de implementación de proyectos con asistencia externa.

El contexto de la misión

La presente misión encuentra a PAGEBOCA en la mitad del camino de una primera etapa de trabajo de tres años. El ímpetu para la misión viene de la propia UICN dentro de una nueva filosofía emergente del auto-monitoreo, principalmente frente a iniciativas de modalidades de trabajo novedosas. La idea es que la reflexión objetiva de una implementación de proyecto, durante esta propia etapa de implementación (y no solamente al final), permite un aprendizaje dinámico que puede entonces, si es necesario, alterar un camino con base a lo aprendido -- *"el cómo aprender haciendo"*. Este proceso de análisis crítico involucró a los actores, incluidos los propios miembros del equipo de bosques, en una reflexión objetiva y más amplia de la implementación de PAGEBOCA

Discusion y análisis

Tanto la identificación de los aportes como, principalmente, de las limitaciones, se consideran recursos importantes para el aprendizaje y hay que analizar los aportes y limitaciones del proceso de implementación desde

varias perspectivas y haciendo las siguientes preguntas: ¿A qué se deben los logros o los problemas? ¿a la capacidad del equipo de implementación? ¿al hecho de que estamos tratando con ideas y procesos novedosos? ¿a la capacidad de la UICN para abarcar dentro de su cultura institucional este tipo novedoso de proyecto? ¿a una buena o mala formulación inicial del proyecto? ¿a una buena o mala lectura de lo que pasa en la región con la gestión de bosques? y/o ¿ a circunstancias que se presentaron durante el proceso de implementación?

Abajo presentamos una síntesis de los principales nudos de problemática teniendo en cuenta la perspectiva de los actores. Luego en la sección siguiente, de conclusiones, hacemos un sumario de los aportes y limitaciones.

Principales nudos de problemática

- **Lógica del proyecto actuando con intervenciones puntuales y componentes no articulados frente a la necesidad de una visión integral y articuladora propia de una lógica de procesos.**

- **Enfoque burocrático de las relaciones entre actores e instituciones frente al carácter abierto, flexible y dinámico de las relaciones reales que se dan en el proceso que se quiere acompañar.**

- **La dinámica de los actores que de forma real están incidiendo en las políticas regionales sugiere una posible contradicción: o PAGEBOCA tiene el mapa de los actores equivocado, o la UICN (sus miembros) no están en la dinámica del proceso.**

- **El impacto de las intervenciones del proyecto en los niveles horizontales, debido a que están desconectadas y carecen de articulación vertical, limita un movimiento conjunto más dinámico de los programas de los actores.**

Análisis

Muchas de las limitaciones de PAGEBOCA hasta la fecha se deben al hecho de que se trata de una propuesta novedosa. Cuando se está implementando algo novedoso no solamente hay que "abrir nuevos caminos sino también alcanzar logros concretos de lo que se propone hacer. En este sentido PAGEBOCA encuentra una situación difícil para su operacionalización. La manera de ver y recibir proyectos con asistencia externa en Centroamérica todavía sigue una expectativa tradicional. Dentro de este contexto no es muy sorprendente que PAGEBOCA haya tenido que tener un papel más visible en el principio de esta primera etapa de lo que es adecuado para un rol de 'facilitador' de procesos.

Con este reconocimiento, hay todavia que hacerse la crítica de que la estrategia del proyecto se basa en una lógica de componentes que no le permite actuar de forma coherente con los objetivos de proceso implícitos en su propia propuesta.

Sus cuatro componentes -Fortalecimiento Institucional, Comunicación, Políticas y Planificación Estratégica- se sitúan de forma clara en las carencias más evidentes del proceso regional, pero no estan siendo manejados de forma a reconocer y acompañar el proceso de los actores.

El *fortalecimento institucional*, esta reducido al apoyo de organizaciones formales y visibles en el nivel principalmente regional y nacional. En lo referido al componente *comunicación*, el posicionamiento de la estrategia de PAGEBOCA se ubica en "...generar una estrategia de comunicación del proyecto" basada en la sistematización y difusión de experiencias. En lo que respecta al componente de *políticas*, sus enunciados se limitan "...al apoyo del CCAB para análisis y revisión de las políticas forestales actuales.."; y a la sistematización de experiencias para mejorar la incidencia de la base. Es decir, ubican la estrategia del proyecto a nivel de estudios. En todo este planteo no se deja explícito que se trata de apoyar la estrategia de los actores que están levantando temas cruciales para el futuro forestal de Centroamérica.

En esencia lo que está pasando es que hay poca creación de espacios y estimulación de procesos que faciliten el entendimiento: a) a todos los actores de lo que es la gestión de bosques en Centroamérica; b) de las posiciones y capacidades de esos mismos actores para contribuir a esa gestión; c) de una visión compartida de cómo cada uno de ellos puede incidir en el proceso. Esta problemática puede ser vista desde varios aspectos: a) Posiciona la intervención del proyecto de una manera que no respeta los propios procesos vigentes; b) Crea obstáculos a los propios procesos que quieren desarrollar esos actores; c) Provoca una percepción de centralización, elitismo y falta de transparencia por parte de los actores que 'controlan' el proceso. La falta de información y visión por parte de varios actores son contrarias a un proceso más amplio de potenciación y acercamiento; d) No facilita el dinamismo y la creatividad inherente en un proceso donde posicionamientos distintos son discutidos y concertados hacia una acción común; y e) Inhibe la percepción de los vínculos directos entre acciones y contribuciones a un movimiento más amplio y los beneficios que uno puede tener por esta participación.

Al analizarse el énfasis en lo regional se admite que dentro del contexto regional centroamericano y los procesos de UICN-ORMA en la región en 1994, el nivel regional fue un buen punto de partida para PAGEBOCA. Las oportunidades allí eran visibles y muy dinámicas, y muchos de los miembros

de UICN no actuaban a este nivel. No obstante, hay que distinguir entre aprovechar una oportunidad y apostar a que en ella se encuentran todas las soluciones. El énfasis que se ha hecho hasta ahora en lo regional no permite que quede clara esa distinción. Aunque no creemos que PAGEBOCA este acaparado por las "élites políticas regionales", creemos que se encuentra un tanto trabado a este nivel. Principalmente la articulación de los vínculos entre niveles sería un logro considerable.

Con respecto al manejo del proyecto, en el día a día el funcionamiento entre coordinador y consultores parece funcionar de forma eficiente. No entanto hay la necesidad de una mayor capacidad de trabajo de equipo que permita un proceso de reflexion continuo, cuando se trata de intervenir con una logica de procesos. Aunque el estilo de "Gerencia Adaptativa" que adopta PAGEBOCA es muy oportuno para valorar la dinámica de procesos cambiantes, la "estrategia de construcción del proceso" no puede ser patrimonio de una sola persona ni de un equipo. Esta falta de estrategia explícita y compartida también dificulta la documentación de los avances del proyecto para reflejar el proceso de éste y no solamente sus actividades. Los informes preparados hasta la fecha son más una lista de actividades que una exposición de un proceso.

Por otro PAGEBOCA forma parte del programa de UICN, que es una institución con una larga presencia en la región y una modalidad particular de trabajo sin tradición de facilitar procesos sino más de proporcionar un aporte técnico - o sea, el proyecto arrastra una carga institucional. Existe en este momento una voluntad política creciente por lo que hace a la Unión en Centroamérica, pero hay poca capacidad institucional para apoyar una iniciativa como PAGEBOCA en las actuales circunstancias. Existen también nuevas directrices de política en la sede que apuntan al camino que se propone seguir PAGEBOCA, por ejemplo, el programa forestal, de estrategias de sostenibilidad y social (ej, fomentar una cultura de proceso de monitoreo, programa de comanejo, establecer vínculos dinámicos entre formulación de política y situaciones en el campo). Este proceso debe ser ubicado dentro de este contexto emergente.

Los problemas y dificultades de PAGEBOCA no lo son solamente del Proyecto. Son también una indicación de los problemas que ORMA-UICN están empezando a enfrentar al implementar el Plan Estratégico 1995-2000. Además, la experiencia de PAGEBOCA propicia una excelente posibilidad de intercambio real y dinámico de situaciones y actores donde se puede aprender y hacer ensayos sobre las nuevas directrices políticas de la sede.

El programa de bosques de la union a nivel mundial esta orientando sus esfuerzos a influir de manera efectiva en los foros internacionales que estan definiendo las politicas sobre bosques. La Sede de UICN ha definido el tema

de manejo forestal colaborativo como el tema dominante en el trabajo con el IPF. Centroamerica - y UICN mesoamerica - habian estado al margen de estos procesos internacionales perdiendo la oportunidad de ganar experiencias mediante el intercambio y de presentar los avances propios. Es a iniciativa de PAGEBOCA que la oficina regional participa en la segunda sesion del IPF en marzo 1996, llevando incluso el aval del Consejo Centroamericando de Bosques para representar los intereses y posiciones de la región.

Conclusiones

Las conclusiones se presentan a manera de un sumario de principales aportes y limitaciones del proceso.

Principales Aportes

Enfoque: a) **Actúa en diferentes niveles y con varios sectores e intenta vincularlos; b) Pone en evidencia la eficiencia política que se puede alcanzar con un proyecto con un monto financiero reducido (lo determinante es tener ideas); c) Ha contribuido a la valoración de las capacidades profesionales centroamericanas fortaleciendo el intercambio y la armonización de visiones y enfoques.**

Proceso: a) **Sigue un camino nuevo y sugiere prácticas desconocidas en la forma de hacer proyectos en Centroamérica; b) Tiene una sistematización de información novedosa y con capacidad de dinamizar procesos que ha contribuido al aprovechamiento de los recursos existentes.**

Manejo del Proyecto: **Es flexible y puede adaptarse a los constantes cambios de una gestión muy dinámica de manejo de bosques en Centroamérica.**

Proyecto y UICN: **a) Ha elevado el perfil político y la visibilidad institucional de la UICN, y se ha constituido en una suerte de ejemplo-ensayo de la nueva misión planteada por ORMA: facilitador de procesos. b) Ha traído más aliados y socios a la red de trabajo de UICN.**

Limitaciones

Enfoque: **a) La incidencia del proyecto está más centrada dentro de cada nivel con una ausencia de vínculos verticales. b) En este contexto hay una falta de equilibrio de enfoque y una falta de amplia representación sectorial (la concentración en el nivel regional se percibe como elitismo y apuesta política frágil y se cuestiona la representatividad de las organizaciones en las**

instancias regionales); c) El enfoque es muy amplio y no permite profundizar mucho.

Proceso: **a) Hay una centralización del proceso de facilitación de alianzas y no una facilitación de un proceso entre actores para que formen sus propias alianzas: el estilo de manejo del programa contradice el concepto de alianzas; b) El flujo de información -principalmente hacia las bases- es débil y hay poca divulgación de la información. c) El cuadro general solamente lo tiene la coordinación y muchos de los actores no entienden qué es la gestión y cómo ubicarse.**

Manejo del proyecto: **a) La planificación del proyecto y la toma de decisiones a lo largo del proceso es con poca consulta y transparencia y con planes propios. b) Falta un proceso sistémico de implementación (una estrategia).**

Proyecto y UICN: **a) El Proyecto no contribuye a la organización de la UICN y hace muy poco para los miembros; b) El proyecto no contribuye al diálogo técnico en ORMA.**

A continuación se expone cómo se debe reinterpretar de una manera conceptual el papel de PAGEBOCA, seguido de recomendaciones puntuales.

Anotaciones para una reinterpretación del papel de PAGEBOCA en el proceso de manejo de bosques en Centroamérica

El programa (y no proyecto) debe partir de reconocer que interviene en un *proceso* que está en marcha, supone reconocer que existe una dinámica (un movimiento) regional centroamericana con inteligencia propia, por medio de la cual diferentes actores están haciendo política, desarrollando capacidades (técnicas) y ejerciendo manejo de bosques (*gestionando*). La noción de política está referida principalmente al proceso complejo de relaciones establecidas entre los actores para influir en las decisiones de Estado o la capacidad de actuar al margen de ellas (hay "acciones políticas" al margen de las políticas) y para influir en la implementación de estrategias para el manejo de bosques.

PAGEBOCA no es un actor más con objetivos y misiones propias para ser alcanzadas por él mismo. Es un recurso y el tema no son las relaciones de PAGEBOCA sino más bien su capacidad de relacionar actores y visiones. Entonces es un programa de facilitacion de procesos de la UICN en favor de una visión de manejo sostenible que tiene sujetos sociales que le son propios. Intervención de *apoyo* sugiere asuntos en marcha, se apoyan cosas que se están haciendo, no se trata de iniciar cosas nuevas.

Hay un espacio institucional que tiene que ver, principalmente, con los gobiernos, pero también los otros actores cuentan con su propio ámbito de reflexión y elaboración de propuestas. El primero aporta el espacio (físico), el segundo es el proceso de elaboración de contenidos y estrategias que se llevan al espacio institucional en busca de determinadas resoluciones. Ambos representan momentos de encuentro, intercambio y resolución.

Dada la importancia del nivel regional como espacio de influencia, como instrumento institucional que hace viables negociaciones y diálogos entre gobiernos y actores y entre estos y la cooperación, mantener este espacio permanentemente abierto y perfeccionar su funcionamiento democrático resulta crucial para todos los actores. Pero también hay que fortalecer el proceso que posibilita un avance en la articulación de la gestión de bosques a nivel nacional; el "cómo" la institucionalidad regional influye en este proceso.

En otro ambito los procesos y acciones de los actores de base tienen que ser fortalecidos dentro de su propia dinámica y hacia un proceso de incidencia política. Para que todo eso se cumpla, la creación de los vínculos verticales de interacción de las diferentes perspectivas que vienen de distintos niveles y sectores se torna sumamente importante..El primer paso hacia eso es fortalecer el proceso de creación de una visión compartida entre todos los actores de los espacios en los que se puede trabajar y como cada uno de ellos puede contribuir.

Elementos de la estrategia de incidencia:

PAGEBOCA actúa en la institucionalidad regional en la forma del CCAB-AP (promoviendo agendas y acuerdos), y en el proceso por medio del cual todos los actores elaboran sus propuestas (que se da antes y fuera de la reunión misma).

El centro de la estrategia de PAGEBOCA está en apoyar el proceso, por medio del cual estos actores elaboran su propia visión, y cómo esta visión se integra a la gestión del manejo de bosques y, finalmente, cómo se influye a partir de ella en las decisiones políticas. El tema no es poner en movimiento instituciones, sino agendas, y detrás de ellas actores reales comprometidos con las mismas (que requieren desarrollar sus propias capacidades). Hay que trabajar *con todos los actores* y principalmente con los grupos representativos de las comunidades de base.

Desde el punto de vista de las relaciones con los actores sociales resulta fundamental para PAGEBOCA entender la naturaleza de sus procesos. Se trata de experiencias organizativas nacionales y locales constituidas en *mesas de trabajo*, que lo que mueven es precisamente *agendas de incidencia.*

Reconociendo esta realidad, el planteo de PAGEBOCA es apoyar el proceso de construcción de estas agendas y la promoción de alianzas estratégicas en torno a ellas. Entonces, la figura de PAGEBOCA en las llamadas alianzas estratégicas no es de un aliado más (en tanto no es actor no hace alianzas). El elemento central de esta estrategia de facilitación de procesos es la definición de agendas con el máximo consenso.

Es necesario sistematizar la experiencia del proceso regional relacionado a la elaboración de políticas a todos los niveles, haciendo énfasis en las experiencias de manejo forestal comunitario desde la perspectiva centroamericana. Eso ayudaria incidir en el proceso del IPF.

Recomendaciones

1.- **Construir las relaciones políticas con los actores sobre bases nuevas. Empezando por restituir el proceso de evaluación crítica a los propios actores.**

2.- **Instituir una instancia colectiva de asesoramiento estratégico, con representantes de los actores sociales.**

3.- **Fomentar un estilo de manejo que sea "de equipo" y que facilite la apropiación del proceso, o un vínculo con el, por parte de los actores y aliados importantes.**

4.- **Redefinir el proyecto para que sea un programa de acciones y componentes que se correspondan con la lógica de procesos sugerida por sus objetivos.**

5. - **Estas acciones y componentes que correspondan con la lógica de procesos deben hacer parte de una estrategia de trabajo definida con y entendida por los actores.**

6. **Establecer un balance más equilibrado en el enfoque de las actividades.**

7.- **Socializar la visión del proceso general y capacitar a las bases en negociación y gestión.**

8.- **Generar un proceso en la UICN-ORMA tendente a internalizar el enfoque de proceso y la estrategia de PAGEBOCA como una propuesta en el sentido de la nueva misión de la Unión.**

9.- **Establecer un sistema de indicadores y monitoreo acordes con la naturaleza del proyecto por componentes y integrando niveles.**

10. **Documentar las experiencia y aprendizajes con la idea de demostrar lo que significa implementar y monitorear el progreso de este tipo de *"programa con orientación de procesos"*.**

11. **Establecer mayores vínculos entre PAGEBOCA como parte de ORMA y el programa de la sede en las áreas temáticas de bosques, social y estrategias de sostenibilidad.**

La presencia institucional pública, dados los rigores del ajuste estructural, ha sido sustituida por la institucionalidad de los proyectos, a un nivel tal que esta "nueva institucionalidad" incluso asigna papeles a los remanentes estatales que han sobrevivido los recortes presupuestarios.

La idea de "poder estatal", asentada en la idea de "poder como tener" recursos materiales, está en crisis; la falta de presupuesto ha "vaciado de contenido" a las viejas instituciones y aún no ha surgido con fuerza la idea de poder estatal como "poder hacer", propia de la nueva función facilitadora. Los Estados centroamericanos siguen asumiendo su reducción como un tema coyuntural y por eso continúan inactivos.

- **Pese al espacio político institucional disponible y al nivel de organización y movilización social actualmente alcanzado, la sociedad civil centroamericana aún carece de un planteamiento integral y coherente sobre el tema del desarrollo sostenible que le permita acumular experiencia propositiva frente a actores con tradicional influencia en las políticas públicas.**

¿Cuáles son lo retos del proceso regional, en el momento en que se inicia el PAGEBOCA?

- **Mantener el espacio político regional como el área principal de influencia política para incidir desde ahí en las políticas nacionales.**

- **Ampliar la cobertura del diálogo político regional, desde las autoridades sectoriales de medio ambiente y recursos naturales hacia los encargados de la fomulación de políticas, en particular hacia los gabinetes económicos (el espacio regional sigue siendo la vía principal de influencia de las autoridades sectoriales).**

- **Generar los cambios, sobre todo institucionales, que le permitan a la sociedad civil centroamericana hacer suyas las metas de la Alianza y concretar en el plano nacional los logros institucionales alcanzados en el nivel regional centroamericano (reproducir el modelo democrático en los países).**

- **Los logros alcanzados en materia de marco regional creado por la ALIDES son el resultado de una alianza entre gobiernos para incidir en la cooperación internacional, pero se trata de una alianza sin base social centroamericana y existe la necesidad de potenciar los objetivos**

y principios de la ALIDES para reposicionar las reinvindicaciones campesinas e indígenas por la tierra y mejores condiciones de vida con mayores posibilidades de hacer alianzas.

- **El Estado ha abandonado sus responsabilidades de planificación y ejecución del desarrollo nacional. Se trata de perfilar ese nuevo Estado facilitador y fortalecer sus capacidades de convocatoria, promoción de acuerdos y fiscalización.**

- **Considerando la creciente importancia de los programas de cooperación internacional en la región, el proceso político institucional regional pretende darle coherencia y articulación a estos esfuerzos y facilitar la influencia de los actores sociales en las políticas de cooperación.**

2. LA PROPUESTA DE PAGEBOCA Y SU POSICIONAMIENTO

La propuesta de PAGEBOCA es abrir nuevos espacios y/o llenar espacios de una manera distinta a la anterior en la gestión de bosques en Centroamérica. Esto se plantea apoyando procesos dinámicos entre diversos actores, buscando complementariedad y convergencia de intereses entre ellos. La perspectiva central de la propuesta es que en el trabajo con las bases y/o en la facilitación de incidencia política por parte de las bases está el mejor y más sostenible camino para la conservación de los bosques en Centroamérica. Dentro de este contexto, el trabajo en otros niveles es una herramienta para facilitar ese proceso. El papel de PAGEBOCA se define principalmente como facilitador de procesos apoyando a la larga iniciativas ya existentes.

Con este tipo de perspectiva PAGEBOCA forma parte de una nueva generación de implementación de proyectos con asistencia externa. No se propone ser un proyecto de implementación de algo concreto y predefinido (ej. la elaboración de un plan de manejo), sino una herramienta para facilitar procesos que ya tienen sus propias dinámicas moldeadas por las características de los distintos actores que participan en la gestión de bosques en Centroamérica.

Hay entonces que reconocer que el posicionamiento de PAGEBOCA tiene de su lado un conjunto de condiciones favorables:

- **Un proceso en marcha**
- **Voluntad política a nivel político regional**
- **Actores con perfil claramente reconocible**
- **Un conjunto de experiencias a nivel de campo con potencial propositivo**
- **Un conjunto de oportunidades derivadas del proceso**

Para que PAGEBOCA cumpla con su propuesta su reto es alcanzar un entendimiento profundo de los procesos y dinámicas de relación entre distintos actores dentro de la gestión de bosques en Centroamérica. No solamente esto, sino también acompañar frecuentemente la evolución dinámica del trabajo entre ellos y de sus aspiraciones a corto y largo plazo.

2.1. El contexto de la Misión

La presente misión encuentra a PAGEBOCA en la mitad del camino de una primera etapa de trabajo de tres años. El ímpetu para la misión viene de la propia UICN dentro de una nueva filosofía emergente de auto-monitoreo, principalmente frente a iniciativas de modalidades de trabajo novedosas. La idea es que la reflexión objetiva de una implementación de proyecto, durante esta propia etapa de implementación (y no solamente al final), permite un

aprendizaje dinámico que puede entonces, si es necesario, alterar un camino con base a lo aprendido: *"el cómo aprender haciendo"*. También eso permite una documentación de un momento del proceso que puede servir como base para la comparación de cambios en el futuro. Tanto la reflexión objetiva como la documentación del proceso mismo resultan muy difíciles por parte de los actores involucrados en la implementación del proyecto. Por eso se convocó esta misión. Y el "cómo" PAGEBOCA interviene en los procesos vigentes de la gestión de bosques en Centroamerica fué el eje de nuestro trabajo .Este "cómo" tiene varias dimensiones: a) quiénes son los actores con los que debe trabajar, b) el modo en que tiene que trabajar con cada actor, c) los costos y oportunidades para lograr incidencia, d) la modalidad de intervención en el proceso más amplio de los actores, y, sobre todo (dada la propia propuesta central de PAGEBOCA), e) el entendimiento de dónde hay que crear vínculos y qué tipo de vínculos. (Los terminos de referencia se encuentra en Anexo 1).

Todos los miembros del equipo forman parte de la amplia red de colaboradores de la UICN, o sea, que conocen el contexto operativo de ésta. Aunque al principio el punto de vista del equipo de bosques que implementa PAGEBOCA era que este ejercicio fuera una "evaluación externa" (porque nosotros no somos parte del Secretariado de la UICN), el equipo cambió el enfoque desde el principio. La propuesta, de acuerdo con nuestra convicción de la importancia de fomentar una cultura de auto-monitoreo, consistía en conceptualizar esto como un proceso de análisis crítico involucrando a los actores, incluidos los propios miembros del equipo de bosques, en una reflexión objetiva y más amplia de la implementación de PAGEBOCA (véase el Anexo 2, en el que se describe con más detalle la metodología adoptada). Nuestro papel fue el de facilitar este proceso, catalizar perspectivas de los actores, realizar un análisis crítico con base a estas perspectivas, proporcionar espacios para la discusión de los aportes de nuestro análisis, y dejar a los actores recomendaciones concretas para la continuación del trabajo. El resto de este informe abarca todos estos puntos.

3. LA VISIÓN DE LOS ACTORES

Lo que sigue es una síntesis descriptiva de la situación actual de PAGEBOCA. En esta síntesis se expone el cuadro que se ve desde la perspectiva de los actores con los que nos reunimos -con mínima injerencia de los miembros del equipo. Hay que verla como un corte de un proceso en cierto punto de éste. Esta perspectiva de los actores nos muestra a PAGEBOCA dentro de una gestión más amplia de manejo de bosques en Centroamérica, y no esta gestión como un todo. La descripción que figura más abajo tampoco apunta a *todos* los planteamientos, sino más bien capta las temáticas principales y más incluyentes que aparecieron durante las reuniones con los distintos actores. En el Anexo 3 se presenta el cronograma de reuniones del equipo.

3.1. Enfoque y alianzas

La mayor concentración de los esfuerzos del programa se ve a nivel regional con acciones puntuales a nivel local (la percepción es de un 60-70% a nivel regional, un 30-40% en los otros niveles, y un 20-30% en el local). Se ve muy poco trabajo en el medio de estos dos niveles y se reconoce que los vínculos verticales son muy débiles y casi inexistentes. "Las alianzas verticales son débiles: un proceso de arriba hacia abajo y en amarrar las cosas por arriba" observó un actor.

Cuando los actores de base reconocen la importancia de abrir espacios políticos a nivel regional, dudan de la sostenibilidad de la apuesta de PAGEBOCA en un nivel que ven muy frágil. Creen hay que poner más énfasis en el trabajo de capacitación de los grupos de base. "PAGEBOCA es una iniciativa interesante, importante y bien amplia que puede beneficiar a las comunidades de base, pero no ha tenido el efecto más amplio" comentó un actor de base. Sin embargo, hay un reconocimiento de que los procesos de sistematización de experiencias de base apoyados por PAGEBOCA han sido muy útiles.

La percepción y valoración del proyecto y sus acciones es distinta entre los actores. Los actores que circulan en el ámbito regional justifican con vehemencia el trabajo a este nivel, con expresiones tales como "el proceso de pacificación en Centroamérica empezó también desde el nivel regional", "lo nacional no funciona"; según algunas opiniones conciliadoras, "el nivel local no es su papel, pero sí se necesita más trabajo en el nivel nacional"; quizás fue necesario trabajar primero a nivel regional pero "es necesario abrirse". Otros afirman que el trabajo se ha ubicado "demasiado en lo regional y gubernamental", y que "apoyar instancias regionales puede fortalecer el nivel político pero quien decide en el terreno son las bases".

Los actores a nivel regional creen que este enfoque regional es, al menos, un buen punto de partida, pero consideran que hay que trabajar más con la bases. Ellos todavía tienen poca conciencia de lo que piensan los actores de base y sobre lo que significa su participación. Pero, en general, muy pocos de los actores entienden el cuadro completo de PAGEBOCA y dónde encajan ellos dentro de un proceso más amplio.

Algunos miembros de organizaciones de base y representantes de ONGs miembros de la UICN ven el trabajo regional como un refuerzo de cúpulas y elitización del manejo de la información, en detrimento del intercambio en el plano nacional y de los esfuerzos hacia las comunidades. También se cuestiona la democracia formal mediante la representatividad de las personas/organizaciones movilizadas que circulan en el ámbito regional con apoyo de PAGEBOCA y el reconocimiento de las estructuras político-regionales (CCAD, CCAB-AP), tales como CICAFOC y el Consejo Consultivo Mujer y Desarrollo Forestal.

El escenario se resume en que la base no puede ver lo que pasa arriba y los de arriba poco entienden acerca de las bases, mientras que solamente se tiene una vision de conjunto desde la coordinación del proyecto. Los actores que trabajan más a nivel regional y político son los que ven PAGEBOCA de la manera más positiva. Las bases reconocen la importancia de las acciones puntuales y agradecen el apoyo, pero no se ubican como actores de un proceso más amplio.

Hay una diferencia en la intensidad y frecuencia en que los distintos sectores inciden en el proceso de PAGEBOCA. Los sectores más involucrados en el manejo y la conservación de bosques y que trabajan en la esfera política y/o técnica son los más integrados en este proceso. Los sectores productores y/o industriales que utilizan los recursos forestales tienen menos presencia. Esos sectores ven la necesidad de un espacio de discusión y negociación para acciones concretas, pero no son conscientes de si este espacio existe. Algunas preguntas que se plantean son: ¿Está el proceso PAGEBOCA dando el sermón a los que vienen a la misa? ¿Cuán adecuado es este enfoque dentro de un contexto socio-económico más amplio? ¿Cuán realista dentro del contexto político y socio-económico es involucrar los sectores privados de producción en el proceso de discusión?

También se siente que PAGEBOCA está involucrando más al sector gubernamental que a la sociedad civil. Un análisis de los documentos de PAGEBOCA por parte del equipo revela que hay más trabajo con el sector gubernamental y en el ámbito político (ver Anexo 4 de *Sipnosis del Trabajo de PAGEBOCA hasta la fecha*).

3.2. Procesos y método

Diversos actores a nivel regional reconocen el énfasis que se ha dado para actividades en este nivel hasta la fecha y la necesidad inmediata de "democratización" del sector forestal como un camino para traer la representación de las bases a un nivel político. Esta democratización implica en primera instancia llevar el trabajo regional al nivel nacional. En las bases se habla de lo que ya están haciendo y de la necesidad de integrar este esfuerzo a la gestión del manejo de bosques en Centroamérica. "No hemos sentido espacios para aportar experiencias e influenciar el proceso de PAGEBOCA (el proceso más amplio no está involucrando las capacidades de base) - ¿Cómo podemos ser protagonistas?" observó un grupo de base. La perspectiva de los actores de base es de que hay que empezar los vínculos verticales desde la base siendo ésa la mejor manera de sostenerlo a largo plazo. Pero dicen que: "En el marco de PAGEBOCA no está claro cómo se puede fortalecer y compartir esta experiencia."

Los procesos de PAGEBOCA se sitúan más dentro de cada nivel y dentro de un mismo sector, y con menos aporte entre niveles y/o sectores. Se reconoce en general que PAGEBOCA ha contribuido a la ampliación de la mesa en muchos momentos, facilitando que distintos actores pudieran intercambiar ideas y crear nuevas alianzas (sobre todo en el nivel regional). Se reconoce también que PAGEBOCA ha logrado intercambios entre actores de base. La mayoría de los actores ven eso como una contribución muy importante de PAGEBOCA y admiten que, gracias al proyecto, se produjo una apertura de espacios que permitió unir fuerzas y se logró encaminar un proceso con más rapidez. Según dijo un actor con una perspectiva regional "PAGEBOCA llegó en un momento muy oportuno y ha logrado ser un propulsor de generación de ideas".

Sin embargo, existe la percepción de que no se trabaja con estrategias claras, que se diluye demasiado y que la planificación es deficiente. Un resultado de esta situación es la diversidad de roles que juega PAGEBOCA en el proceso: a veces es un aliado, a veces facilita o dirige, o centraliza el proceso.

Igualmente, los actores no ven con claridad quiénes son los beneficiarios. Cabe preguntarse ¿el apoyo a la gestión de quién, por quiénes, qué tipo de gestión? Ese vacío conceptual da paso a la ambigüedad y confunde las rutas que hay que seguir, así como la interpretación del proyecto mismo.

Eso tampoco permite tener (o pensar en elaborar) una oferta técnica del proyecto. Los actores preguntan "¿Oferta de quién? ¿elaborada para quién? ¿con qué contenido?

Como ejemplo de estas consideraciones se pueden tomar las respuestas a las preguntas acerca de quiénes son los beneficiarios actuales del proyecto que se obtuvieron durante el proceso de consultas y entrevistas de la misión: ministros, directores forestales y de áreas protegidas, diputados, otros funcionarios públicos, comunidades, países, aliados, región centroamericana (es difícil establecer en un proyecto como éste, pero por ejemplo....)... CCAB-AP, ... sector forestal, ... sector ambiental, ... miembros de la UICN, la UICN (por la "visibilidad" y la recuperación de prestigio en la región).

Al hablar de aliados del programa se cuestiona que no hay mayores vínculos con proyectos o programas que, a nivel regional, se ocupan más de los aspectos técnicos que de los políticos, desaprovechando de esta manera el potencial de complementariedad de esfuerzos y recursos en la gestión de bosques en Centroamérica. Proyectos de tipo técnico forestal no conocen de PAGEBOCA y desconocen con quién éste coordina actividades.

La manera de intervención se ve, por lo general, como incidencias puntuales a lo largo de un camino que es muy difícil detectar - ¿Cuáles son la metodología y perspectiva de trabajo que unen estas incidencias puntuales? Se nota en general muy poca sistematización (un entrevistado mencionó que PAGEBOCA no sabe cómo sistematizar) y una perspectiva metodológica en la manera por la que se ha conducido el proceso. Este proceso tiene un poco más de definición y dirección en el nivel regional porque allí hay más incidencia, y al vincularse las distintas actividades se puede trazar un camino con mayor coherencia, pero el proceso se presenta como muy asistemático en otros niveles. No obstante, se reconoce la necesidad de mantener los procesos flexibles para poder acomodarse a nuevas circunstancias.

Precisamente la flexibilidad es uno de los elementos mejor valorados por diferentes actores, ya que permite intervenir oportunamente en procesos en marcha con posibilidad de influenciarlos de manera positiva (por ejemplo, la discusión y elaboración de leyes forestales/ambientales en los países). Este tipo de flexibilidad es muy rara en la órbita de proyectos en Centroamérica lo que sitúa PAGEBOCA en una situación casi única.

Esta falta de sistematización de las intervenciones del proyecto, mientras, no permite a los actores ubicar su aporte al proceso. Un miembro de una organización de base dijo que los productores "reciben políticas en cuya elaboración no han participado". Eso también aumenta la necesidad de iniciar o promover acciones desde la coordinación. *El escenario, en resumen, es que no se ha construido, ni se ve, una sistemática construcción de una vía y, si bien hay un tren llamado PAGEBOCA, es difícil saber a dónde va, cómo se toma, quiénes van dentro y quién lo conduce. Sin embargo, hay mucha gente que puede, espera o esta interesada en subir el tren en distintas estaciones.*

3.3. Manejo del proyecto

El manejo del proceso a nivel regional se ve principalmente a través del Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas (CCAB-AP) y las estructuras regionales que están amparadas por esta dinámica, como por ejemplo CICAFOC. No obstante, es importante destacar que la coordinación de PAGEBOCA, y con ello la UICN, es bastante conocida en este ámbito regional. En otros niveles se considera que el manejo viene directamente de la coordinación de una manera puntual y que se hacen pocos intentos de conectar esas acciones puntuales.

Se opina también que en el proceso de PAGEBOCA se da más importancia al establecimiento de vínculos entre el programa y los actores que a facilitar los vínculos entre los distintos actores mismos. Uno de los actores señaló: "PAGEBOCA no puede ser el intermediario más poderoso de las alianzas. No tiene que facilitar las alianzas entre PAGEBOCA y otros, sino ayudar las alianzas de otros actores." Otros expresaron: "La idea de alianzas es buena, pero el único que tiene manejo de todas las variables es Alberto," "Alberto es como un embajador plenipotenciario de la Alianza (ALIDES)". Algunos ya no se preocupan mucho de en qué consiste este programa: "Tenemos una relación de confianza con Alberto para buscar el apoyo político y económico sin cuestionar lo que es el programa". Según algunos se habría hecho muy poco si no hubiera sido por esa confianza y la manera positiva en que ven el posicionamiento de la coordinación de PAGEBOCA, principalmente en cuanto a la manera de tratar y respetar a los otros actores.

Hay también la percepción en algunos rincones de la base de que CICAFOC (lo que ha apostado PAGEBOCA como una expresión de las bases) es un intermediario y no un representante de sus intereses. "Si PAGEBOCA quiere facilitar el trabajo de base tiene que ir directamente a los grupos de base", dijeron algunos actores. También se opina que, al nivel regional, el manejo del programa es más coherente, pero en la medida en que se va bajando, la coordinación ve menos y entiende menos de cómo moverse.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, varios actores lo consideran centrado en la coordinación y que falta un mecanismo más visible, más transparente y sistemático para que eso suceda. "PAGEBOCA es Alberto Salas" dijeron varias personas entrevistadas," y este proceso de toma de decisiones tiene que ser más amplio". "Alberto tiene que crear más espacios que le permitan pensar más a largo plazo. Ahora tenemos un excelente maestro de obras (empieza de un punto de partida y crece arriba de esto) y una excelente ayudante de carpintería. Pero no hay un ingeniero que proyecte un escenario completo" analizó otro actor.

Muchos de los actores también comentaron que el proceso del programa ya estaba definido cuando ellos entraron; o sea, no hubo una consulta amplia en el desarrollo del programa. Lo "inconsulto" del proyecto se refleja también en el manejo de la información y el monitoreo de PAGEBOCA, controlado casi exclusivamente por la coordinación del proyecto. Las consultas se limitan básicamente al Secretariado del CCAB-AP, CCAD y a otros "aliados" actuales del proyecto como los programas/proyectos Frontera Agrícola o Bosques, Arboles y Comunidad (FTP), todo a nivel regional.

Por otro lado, las acciones de campo parecen ser muy poco consultadas a nivel local, por lo que el "oportunismo" de PAGEBOCA (en el sentido de "buen olfato") crea la imagen de "intervencionismo" en el nivel local con una táctica de "paracaidismo", "vienen como que caen del cielo" y (como paracaidistas) con cosas interesantes pero que no reciben seguimiento (acciones esporádicas, no sistemáticas) provocando relaciones de desconfianza, especulación y conflicto con potenciales aliados o "amigos".

Hay mucha información generada/recopilada pero se plantea el reto de darla a conocer. Hasta el momento no se facilita a los grupos de base (no conocen estrategias de CCAB-AP), la información llega principalmente a niveles decisores y técnicos (en ocasiones en paquetes tecnológicos solo a ellos accesibles, aunque puede verse de manera positiva como vía de comunicación eficiente para grupos meta específicos).

Entre las opiniones favorables sobre el manejo de la información se citan las siguientes:

"... revoluciona el manejo de la información en Centroamérica"
"... facilita herramientas de trabajo a los grupos técnicos"
"... facilita el acceso de información descodificada a los grupos decisores"
"... crea las bases para que otras instancias den seguimiento a los procesos en marcha".

Por parte de las bases se escucha que no hay retroalimentación porque éstas no conocen del proyecto ni sus objetivos ni su ámbito, por lo tanto no se pueden mejorar los vínculos verticales ni la comunicación, mucho menos ubicarse contextualmente para valorar su capacidad de participación consciente y de aporte. Un actor de base hizo referencia al lenguaje utilizado en la correspondencia de PAGEBOCA, no muy accesible por su complejidad, lo que despertaba poco interés en analizarla, ya que el ritmo de las organizaciones de base frente a los retos diarios no les permite el análisis y la "digestión rápida" de la información.

Por otro lado se observa que PAGEBOCA está en muchas cosas al mismo tiempo, lo que no le permite dar seguimiento estratégico a sus acciones, aunque sí parece haber una perspectiva clara detrás de éstas.

El manejo del proyecto presenta debilidades internas, entre ellas la concentración del manejo mismo en la coordinación y en la infrautilización de la oportunidad de contar con un amplio personal consultor, ya que éste "gravita" alrededor del Coordinador y no se está interactuando para lograr una integración plena.

(El Anexo 5 presenta un dibujo-caricatura que capta algunos de los sentimientos de los actores).

4. PAGEBOCA EN LA VISIÓN DE LA UICN

A continuación se aborda la opinión de la UICN en Centroamérica respecto a PAGEBOCA, tomando en cuenta que ésta se compone de los miembros (gobiernos/entidades gubernamentales, organizaciones no gubernamentales) y el Secretariado, ya que los puntos de vista serán diferentes según sean los diferentes puntos de partida.

4.1. Miembros gubernamentales

Los miembros gubernamentales (gobiernos, ministerios) ven a PAGEBOCA como un proyecto que les ha brindado un valioso apoyo, en términos de relación política con otros sectores de las sociedades nacionales, capacitación de personal técnico, apertura de espacios de cooperación técnica a nivel nacional y de Centroamérica, así como un apoyo financiero para la asistencia a los encuentros y el intercambio intrasectorial (recursos naturales y del ambiente) a nivel de la región.

Los miembros gubernamentales se sienten satisfechos por las ventajas que les ha reportado el proyecto y no juegan un rol propositivo acerca de cómo vincular los avances regionales a las realidades nacionales.

4.2. Miembros no gubernamentales

A nivel de los miembros no gubernamentales, PAGEBOCA ha abierto el espacio para la participación política de los miembros a nivel del Consejo Centroamericano de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y del Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas (CCAB-AP) mediante el Comité Regional de la UICN. Esto ha sido producto de la oportuna gestión de la coordinación de PAGEBOCA en vista de la inexistencia de otras solicitudes (o alternativas) de representación de formas de la sociedad civil organizada. No se descarta que en el futuro otras instancias regionales cuestionen dicha representación y la reclamen para sí.

A pesar de esto, los miembros no gubernamentales se sienten marginados de las actividades de PAGEBOCA, les resulta difícil identificar a éste como proyecto y opinan que no se aprovecha el espacio de los Comités Nacionales de la UICN. Como contrapartida, los miembros no gubernamentales no aprovechan ni potencian los espacios creados por el proyecto -cuando los conocen- y permanecen como observadores lejanos, en algunos casos con deseos de introducirse pero sin buscar o encontrar la puerta de entrada, y sin que le sea mostrada por PAGEBOCA. Es decir, tienen una actitud más pasiva que activa.

El mapa del conjunto de los miembros de la UICN no se corresponde con los actores no gubernamentales que están participando en las acciones promovidas por PAGEBOCA, lo que causa malestar entre las organizaciones miembros. Por ejemplo, el tema indígena ha sido apoyado a través de CICAFOC sin tomar en cuenta al Grupo de Trabajo Indígena de la UICN en Mesoamérica, que existe desde hace aproximadamente año y medio. Hasta el momento, estos grupos se han vinculado por medio de la figura del coordinador de PAGEBOCA.

El sentir de las ONGs es que el Programa de Bosques de ORMA se ha especializado en las estructuras políticas regionales, que carece de autonomía y que por el contrario ha sido absorbido por el CCAB-AP. Además se critica el hecho de que PAGEBOCA se ha "casado" con la Alianza para el Desarrollo Sostenible (ALIDES), que representa a los gobiernos, y que es peligroso "apostar todos los dados a la Alianza, demasiado en una sola jugada" y que PAGEBOCA "debe tener varios amantes".

Otro punto discordante se señala en el hecho de que las actividades de capacitación están orientadas más hacia las entidades de gobierno que a los miembros no gubernamentales o hacia las ONGs en general.

En general, se menciona que PAGEBOCA no contribuye a la organización tradicional de la UICN como Unión, no facilita la comunicación entre los miembros ni los apoya y no contribuye al diálogo interno en la UICN. Se sugiere que esto se debe a la diferencia de visiones y metodologías entre el proyecto y las organizaciones miembros, ya que mientras PAGEBOCA se ubica en un plano político, los miembros se orientan más hacia acciones de tipo técnico. Uno de los ejemplos más característicos de lo mencionado en el párrafo anterior es que PAGEBOCA promueve la comunicación entre instancias regionales, pero no se comunica con los miembros de la Unión.

4.3. La visión del Secretariado

La opinión de la dirección del Secretariado, por otro lado, es sumamente positiva hacia PAGEBOCA, al que prácticamente considera como un ensayo de la nueva misión de la UICN en Mesoamérica (facilitar procesos); como parte del proceso de evolución de ORMA hacia el rol facilitador; como la " vía para la introducción de ORMA/UICN....", rol que el área de bosques "está llamada a jugar, ya que cuenta con la estructura, los recursos y los conocimientos especializados necesarios".

Según el Secretariado, esa nueva misión ha sido identificada conjuntamente con los miembros muy recientemente. Un proyecto como PAGEBOCA no podía ser más oportuno para la Oficina Regional, que se encuentra en un momento de transición hacia una organización, estilos y métodos acordes con

la nueva misión. Esa transición no resulta fácil se tiene en cuenta el papel de agencia ejecutora de proyectos que jugaba ORMA hasta hace poco. Ello provocó una crisis de la Unión en Centroamérica, ya que se competía por recursos financieros y espacios políticos con los miembros, lo que tuvo como resultado la pérdida de prestigio y de la capacidad de establecer alianzas. En este marco, PAGEBOCA ha fijado pautas para la construcción de alianzas. (Ver Anexo 6 donde se describe la evolución de la ofician regional de la UICN y PABEBOCA en este contexto).

PAGEBOCA ha sido "una gran escuela de diplomacia, política, búsqueda de coyunturas, olfato para buscar que las cosas caminen sin hacer nada obvio", "debería ser la forma de trabajo de ORMA". Estas fueron algunas de las impresiones captadas en las entrevistas, a la vez que se manifestaba que otros programas trabajan demasiado en la comunidad "tratando de resolver problemas a la gente" en vez de facilitarles sus propios procesos, sistematizando, divulgando y fortaleciendo sus capacidades de autogestión e incidencia política.

Actualmente se hacen esfuerzos para que la estructura regional de la UICN desarrolle un mejor trabajo con los miembros. Se dice que la mayor parte del trabajo se realiza ahora por medio de los miembros; ello hace a veces que el trabajo resulte más difícil y que se requieran consultas más amplias. A cambio de eso se obtiene un balance positivo reflejado en una mayor identificación como Unión.

4.4. Aspectos relacionados con la gestión de ORMA/UICN

Un ejemplo que ilustra la falta de comunicación y cooperación internas de la UICN es la pobre relación con los otros y entre los programas o áreas de trabajo de ORMA. Hasta tal punto es esto así, que la imagen que reciben los miembros es de que son "islas" sin ningún medio de intercomunicación.

Los programas de ORMA "vuelven locos a los miembros": piden grupos de trabajo para una y otra cosa y actúan como ONGs autónomas dentro de ORMA, con su propia dinámica e identidad, sujetos a compromisos con las agencias donantes. Al observar este panorama cabe preguntarse si lo que hace la UICN es "facilitar" o "imponer" procesos.

¿Por qué no hay "puentes" para intercambiar y unir esfuerzos con otros programas? Se indican algunos elementos que influyen en esta situación:

- *Diferencia de enfoques-* PAGEBOCA tiene un enfoque de trabajo desde arriba para apoyar abajo (en correspondencia con el enfoque de trabajo del CCAB-AP), mientras que el Programa de Vida Silvestre tiene un enfoque de articulación de las bases para convertir los problemas ambientales en una

preocupación social. Se cuestiona la idea de que el Coordinador sea el encargado de las relaciones políticas de ORMA, dados sus vínculos políticos creados a nivel regional vía PAGEBOCA, ..."¿cómo, si dentro de la Oficina hay diferencias de enfoque?"

Se indica que en PAGEBOCA no hay un enfoque social, que su enfoque se basa en resultados (en correlación directa con la "visibilidad") y no en procesos.

- *Diferentes estructuras-* En PAGEBOCA, por sus características, hay numerosos consultores con un carácter temporal, lo que permite una rápida obtención de resultados (de tipo y profundidad variables) favorable a la "visibilidad", a costa de una concentración del manejo en la Coordinación y de un débil trabajo de equipo. El Programa de Vida Silvestre, por sus particularidades y diferente enfoque, cuenta con menos personal, pero éste es más permanente, y ello facilita una mejor interacción como equipo.

- *Diferencias personales en los estilos de trabajo y conducción.*

- *y hasta se habla de diferencias de género en los enfoques.*

La poca coordinación y cooperación entre los programas de ORMA/UICN no contribuye a aunar esfuerzos en temas en los que incluso ambos tienen los mismos puntos de vista. Buen ejemplo de ello es el caso del Corredor Biológico Centroamericano. Tanto PAGEBOCA como Vida Silvestre no quieren una suma de áreas protegidas o más compras de tierra, sino considerar los corredores como unidades territoriales con dinámicas socioambientales particulares ubicadas en un contexto geográfico más amplio en el que interactúan con las áreas protegidas circundantes: "conservación para que la gente viva mejor" y no "para que un mono se suba en una liana en Guatemala y se baje en Panamá".

Se describe los resultados de un proceso paralelo al del equipo con consultas solamente dentro de UICN-ORMA en Anexo 7. Muchas de las observaciones ahi coinciden con las perspectivas que nosotros obtuvimos.

5. DISCUSION Y ANÁLISIS

En el contexto de un análisis crítico que es la propuesta del equipo de esta misión, tanto la identificación de los aportes como, principalmente, de las limitaciones, se consideran recursos importantes para el aprendizaje. Esto coincide con la cultura institucional reflexiva que la UICN está proponiendo en este momento (véanse los documentos de trabajo de la UICN sobre estrategias de sostenibilidad tales como "Características de Instituciones Reflexivas").

Con respecto a PAGEBOCA hay también que analizar los aportes y limitaciones del proceso de implementación desde varias perspectivas y haciendo las siguientes preguntas: ¿A qué se deben los logros o los problemas? ¿a la capacidad del equipo de implementación? ¿al hecho de que estamos tratando con ideas y procesos novedosos? ¿a la capacidad de la UICN para abarcar dentro de su cultura institucional este tipo novedoso de proyecto? ¿a una buena o mala formulación inicial del proyecto? ¿a una buena o mala lectura de lo que pasa en la región con la gestión de bosques? y/o ¿a circunstancias que se presentaron durante el proceso de implementación?

Abajo presentamos una síntesis de los principales nudos de problemática teniendo en cuenta la perspectiva de los actores. Eso más bien tienen que verse como puntos para la reflexión con varios actores y sirve también de marco para la discusión y análisis que se exponen a continuación.

5.1. Principales nudos de problemática

- **Lógica del proyecto actuando con intervenciones puntuales y componentes no articulados frente a la necesidad de una visión integral y articuladora propia de una lógica de procesos.**

- **Enfoque burocrático de las relaciones entre actores e instituciones frente al carácter abierto, flexible y dinámico de las relaciones reales que se dan en el proceso que se quiere acompañar.**

- **La dinámica de los actores que de forma real están incidiendo en las políticas regionales sugiere una posible contradicción: o PAGEBOCA tiene el mapa de los actores equivocado, o la UICN (sus miembros) no están en la dinámica del proceso.**

- **El impacto de las intervenciones del proyecto en los niveles horizontales, debido a que están desconectadas y carecen de**

articulación vertical, limita un movimiento conjunto más dinámico de los programas de los actores.

5.2. Análisis

Las limitaciones expresadas en la visión que tienen los actores del proceso regional y de los socios más cercanos sobre PAGEBOCA ponen en evidencia las dificultades de iniciar una estrategia como la declarada por el proyecto en sus documentos orientadores.

Muchas de las limitaciones de PAGEBOCA hasta la fecha se deben al hecho de que se trata de una propuesta novedosa. Cuando se está implementando algo novedoso la complejidad se amplía. No solamente hay que "abrir nuevos caminos", esto es, cambiar la visión de los actores de cómo se puede hacer las cosas, sino también alcanzar logros concretos de lo que se propone hacer. O sea, no solamente hay que implementar un curso de acciones sino que hay que crear el espacio para ubicar estas acciones.

En este sentido PAGEBOCA encuentra una situación difícil para su operacionalización. La manera de ver y recibir proyectos con asistencia externa en Centroamérica todavía sigue una expectativa tradicional de concebir y *recibir* proyectos. Hay que "educar" a diversos actores sobre lo que es participación activa. Dentro de este contexto no es muy sorprendente que PAGEBOCA haya tenido que tener un papel más visible en el principio de esta primera etapa de lo que es adecuado para un rol de 'facilitador' de procesos. "Tuvo que arrastrar no solamente la bala del cañón sino también el cañón".

Teniendo en cuenta este contexto, hay que hacerse la crítica de que la estrategia del proyecto se basa en una lógica de componentes que no le permite actuar de forma coherente con los objetivos de proceso implícitos en su propia propuesta. El PAGEBOCA arrastra en este aspecto "el sistema defectuoso" implícito en una lógica de "proyecto", queriendo acompañar procesos que obedecen a otro tipo de inteligencia (unas veces actúa como actor, otras como facilitador, otras como agencia poderosa).

Pese a los objetivos y diseño novedoso, sus actuaciones y conceptos expresan importantes contradicciones.

Sus cuatro componentes -Fortalecimiento Institucional, Comunicación, Políticas y Planificación Estratégica- se sitúan de forma clara en las carencias más evidentes del proceso regional, pero no logran actuar en correspondencia con el proceso que se dice acompañar.

La visión implícita en la conceptualización de estos componentes ofrece cosas distintas a los objetivos. Veamos por ejemplo, el *Fortalecimiento Institucional*, aquí el tema de la institucionalidad del proceso aparece reducido a las expresiones de organigramas visibles, en el nivel regional y nacional se habla (CCAB-AP, CICAD y CICAFOC, Servicios Forestales del Estado y Proyectos) en el tradicional enfoque de "fortalecimiento institucional", es decir, cómo financiar funcionamiento y consultorías.

El proceso regional no mueve instituciones, sino agendas, pensar que a cada agenda le corresponde en el espejo institucional solamente algunas de las organizaciones arriba señaladas es una reducción mecanicista de cómo es el movimiento real de los actores. Con el riesgo de creer que el universo de trabajo son las "instituciones reconocidas" (ejemplo de esto es la participación de CICAFOC en el foro de biodiversidad de Colombia, cuando la agenda sugiere al CICA como un interlocutor más pertinente).

Esta trampa reduccionista se repite una vez más en la definición dentro del componente de fortalecimiento institucional en lo tocante al llamado nivel local. La experiencias señaladas como de base (originadas en proyectos anteriores de la UICN) tienen una "relación forzada" con CICAFOC. Por esta razón, ASACODE en Talamanca no ve la ventaja de pertenecer a CICAFOC, ni CICAFOC ve como relevante para su agenda el tema ASACODE. Esta disonancia de agendas, es provocada por una visión administrativa de las alianzas políticas, que gravita alrededor de instituciones y no de agendas.

En lo referido al componente *Comunicación*, el posicionamiento de la estrategia de PAGEBOCA se ubica en "...generar una estrategia de comunicación del proyecto" basada en la sistematización y difusión de experiencias. En este planteo se confunden los planos e identidad de los actores del proceso y "el proyecto"; no se deja explícito que se trata de apoyar las estrategias de comunicación ya existentes y de contribuir al acercamiento entre las formas de comunicación que andan sueltas y la estrategia de comunicación de los actores.

En esta lógica, las capacidades de comunicación se adquieren en el mercado con el apoyo financiero del proyecto, pero no apoya el desarrollo de capacidades de los propios actores. La incoherencia del concepto implícito en este componente, es el hecho de que el contenido y los alcances del propio proyecto nunca han sido comunicados con absoluta transparencia a los actores.

En lo que respecta al componente de *Políticas*, sus enunciados se limitan "...al apoyo del CCAB para análisis y revisión de las políticas forestales actuales..";

y a la sistematización de experiencias para mejorar la incidencia de la base. Es decir, ubican la estrategia del proyecto a nivel de estudios.

El proceso político regional por medio del que se están definiendo las políticas para el manejo sostenible de los bosques, si bien requiere de estudios calificados de todo tipo. Lo que requiere fundamentalmente es apoyo a las agendas de aquellos actores que están levantando temas cruciales para el futuro forestal de Centroamérica, por ejemplo los temas de concesiones forestales en Petén, áreas protegidas en la Mosquitia hondureña y territorialidad indígena en Panamá. La estrategia de PAGEBOCA en el área de políticas, además de estudios, lo que demanda es una estrategia de incidencia con un planteo importante de alianzas políticas.

Es importante destacar que el tema de políticas y legislación está saturado de definiciones, leyes vacías y planes inviables. Que el concepto de políticas forestales en el actual proceso regional está referido de forma urgente al proceso por medio del que los *actores interesados en el manejo sustenible de los bosques* le dan contenido real a ese papel facilitador que se demanda de los Estados nacionales, y que tiene que ver con funciones y capacidades nuevas, tales como:

> **Convocar, promover, concertar y realizar acuerdos con diferentes actores de asignar responsabilidades y monitorear acuerdos.**

Sin esta condición política, hablar de comanejo, manejo colaborativo, corresponsabilización, etc. no lograrán ser parte del proceso.

En esencia lo que está pasando es que hay poca creación de espacios y estimulación de procesos que faciliten el entendimiento: a) a todos los actores de lo que es la gestión de bosques en Centroamérica; b) de las posiciones y capacidades de esos mismos actores para contribuir a esa gestión; c) de una visión compartida de cómo cada uno de ellos puede incidir en el proceso. Esta problemática puede ser vista desde varios aspectos.

- **Posiciona la intervención del proyecto de una manera que no respeta los propios procesos vigentes. El punto de partida no tiene que ser que hay que democratizarse o crear espacios en un proceso para integrar a todos los actores, sino uno de reconocer que hay varios actores que ya están participando con sus propios procesos y de entender cómo se puede hacer que esos procesos tengan incidencia en la gestión.**

- **Crea obstáculos a los propios procesos que quieren desarrollar esos actores. Por ejemplo, CICAFOC es una propuesta de mesa de discusión, de promoción de una agenda, pero el forzarla a adoptar un rol de**

intermediario de las comunidades de base debilita su propio posicionamiento. Le da un status de organización en el sentido convencional que no quiere tener y hace que las comunidades de base se sientan con una realidad impuesta. Frente a esta situación las comunidades de base 'luchan' por su espacio en vez de compartirlo en una mesa de discusión.

- Provoca una percepción de centralización, elitismo y falta de transparencia por parte de los actores que 'controlan' el proceso. La falta de información y visión por parte de varios actores son contrarias a un proceso más amplio de potenciación y acercamiento.

- No facilita el dinamismo y la creatividad inherente en un proceso donde posicionamientos distintos son discutidos y concertados hacia una acción común.

- Inhibe la percepción de los vínculos directos entre acciones y contribuciones a un movimiento más amplio y los beneficios que uno puede tener por esta participación.

También tiene que analizarse el énfasis en lo regional. No hay duda de que dentro del contexto regional centroamericano y los procesos de UICN-ORMA en la región en 1994, el nivel regional fué un buen punto de partida para PAGEBOCA. Las oportunidades allí eran visibles y muy dinámicas, y muchos de los miembros de UICN no actuaban a este nivel. Entender en aquel momento las oportunidades que se presentaban a nivel regional es un mérito de PAGEBOCA. No obstante, hay que distinguir entre aprovechar una oportunidad y apostar a que en ella se encuentran todas las soluciones. El énfasis que se ha hecho hasta ahora en lo regional no permite que quede clara esa distinción. Aunque no creemos que PAGEBOCA este acaparado por las "élites políticas regionales", creemos que se encuentra un tanto trabado a este nivel. Si la parte central de la propuesta de PAGEBOCA es facilitar el trabajo de las bases y su incidencia política, una vez pasada esta etapa inicial, es imperativo modificar el enfoque del programa a otros niveles. Eso no significa dejar el trabajo regional porque este espacio debe continuar abierto y activo. La articulación de los vínculos entre niveles sería un logro considerable.

Aparte de discutir la interpretación y operacionalización de los objetivos de PAGEBOCA y del seguimiento de sus áreas temáticas hay también que hacer observaciones relacionadas con el manejo del proyecto. Es cierto que es muy difícil compartir a menudo procesos complejos y dinámicos cuando se están manejando muchos vínculos -el tiempo y el aprendizaje por parte de otros actores son todos limitantes. La dificultad de una elaboración colectiva tiene

raices de origen en PAGEBOCA, el diseño mismo del proyecto no contempla ningun consejo de direccion o consultivo para estos fines. Aunque desde el punto de vista de la gestion día a día del proyecto, el funcionamiento entre coordinador y consultores parece funcionar de forma eficiente, esta forma de gerenciar lo administrativo resulta insuficiente cuando se trata de intervenir con una logica de procesos, que demanda mayor sistematizacion en la relaciones con los socios, y mayor capacidad del equipo trabajo para la reflexion permanente. Es particularmente más urgente el funcionamiento como equipo de trabajo y reflexión colectiva, cuando se trabaja sobre la base de consultores de tiempo parcial.

Aunque el estilo de "Gerencia Adaptativa" que adopta PAGEBOCA es muy oportuno para valorar la dinámica de procesos cambiantes, que es un tema central, la "estrategia de construcción del proceso" no puede ser patrimonio de una sola persona y ni de un equipo. El equipo de trabajo de PAGEBOCA, incluidos sus consultores, no entiende "cuál ha sido la lógica de mover las fichas en determinados momentos". En la reunión celebrada para presentar este análisis y dialogar con los integrantes y actores más próximos del equipo de bosques, se trató largamente del tema de la falta de una estrategia explícita y compartida que una la implementación de los componentes del proyecto y todas las acciones puntuales a lo largo de esta implementación. "No ha habido un marco lógico, pero sí ha habido lógica". "Hay una visión pero no hay una estrategia". El debate pasó entonces al análisis de cuál sería una estrategia adecuada, y el gráfico producido durante esta reunión (ver Anexo 8) refleja un poco esta discusión.

Esta falta de estrategia explícita y compartida también dificulta la documentación de los avances del proyecto para reflejar el proceso de éste y no solamente sus actividades. Los informes preparados hasta la fecha son más una lista de actividades que una exposición de un proceso. Es decir, la manera de presentar los informes contradice la propia lógica del proyecto. Otros temas e informaciones relacionados con el manejo del proyecto, tales como la situación financiera y las consultorías realizadas hasta ahora, se presentan en los Anexos 9 y 10).

Por otro lado no se puede olvidar que PAGEBOCA forma parte del programa de UICN, que es una institución con una larga presencia en la región y una modalidad particular de trabajo sin tradición de facilitar procesos sino más de proporcionar un aporte técnico - o sea, el proyecto arrastra una carga institucional. Existe en este momento una voluntad política creciente por lo que hace a la Unión en Centroamérica, pero hay poca capacidad institucional para apoyar una iniciativa como PAGEBOCA en las actuales circunstancias.

Vale la pena hacer un balance de la relación interna PAGEBOCA-UICN en el proceso regional de gestión de la conservación para el desarrollo sostenible. Muchos actores coinciden con la opinión de la Dirección de ORMA, en el sentido de que PAGEBOCA ha levantado el perfil y abierto espacios políticos a la UICN, pasando por la recuperación del prestigio perdido años atrás.

La UICN ahora está presente en el diálogo regional, actúa en el proceso centroamericano en el que se preparan las agendas y se generan las políticas regionales; sus miembros representan a las organizaciones no gubernamentales ante las máximas instancias regionales de ambiente y desarrollo; se sitúa a la par de los grandes agentes de la cooperación regional, conquistando espacios y adquiriendo reconocimiento político; y, gracias a la inserción en este proceso mediante los recursos de PAGEBOCA, puede ensayar su nueva misión en la región. Una excelente capitalización del proceso regional y sus implicaciones.

¿Cómo anda el equilibrio en relación con el aporte que la UICN brinda ahora y ofrece en el futuro al proceso regional? Aquí parece no haber una correspondencia igual. ¿Cómo puede la UICN contribuir a la consolidación del proceso? ¿Cómo facilitarlo y promover alianzas cuando se carece de claridad sobre ese concepto y todavía son difíciles los procesos internos de cooperación e intercambio dentro de la oficina regional?

Cómo puede la UICN como institución contribuir a la búsqueda de consenso en la región cuando internamente no se comparten enfoques, conceptos y visión de políticas? ¿Cómo hablar de alianzas si en la "propia casa" hay pocos mecanismos de comunicación y se práctica tan solo el criterio de "convivencia pacífica"?

¿Cómo hacer una aportación a los procesos nacionales y locales si los miembros tienen planes distintos no consensuados dentro de la Unión y, mucho menos, enmarcados en la dinámica real de la región? Por ahora se puede hablar de los beneficios del proceso recibidos por la UICN y muy poco de su aporte institucional al desarrollo regional. Por el momento, el sitio que ocupa la UICN en el proceso regional se basa exclusivamente en la capacidad y flexibilidad de apoyo financiero a acciones puntuales y en la habilidad de la Coordinación de PAGEBOCA, pero carece de base conceptual estratégica y de aporte en términos de propuesta.

Es más, su capacidad de incidencia con planteamientos propios, de crítica y exploración de nuevos caminos, puede diluirse en su estrecha vinculación con las instancias gubernamentales de concertación regional (CCAD, CCAB-AP) y correr el riesgo de "disparar tiros al aire".En vista de esta situación parece aconsejable una discusión, apropiación/internalización de los conceptos que se manejan hacia afuera, tales como "comanejo", "manejo colaborativo",.....

La mision de pageboca es de "apoyo a la gestion..." lo que implica por esencia un espiritu facilitador de cosas que ya estan en marcha. En ese sentido pageboca se corresponde con la nueva mision facilitadora de UICN en mesoamerica.

Las lecciones de PAGEBOCA en su calidad de facilitador brindan señales orientadoras para el trabajo de uicn en Centroamerica, en relacion a formas y estilos de trabajo, principalmente en torno a la necesidad de contar con un sistema abierto y flexible.

Abierto, en el sentido de recibir insumos de los actores relacionados o no a la tematica que se trabaja; de tomar en cuenta y permitir la asociacion de nuevos sectores; de desarrollar formas novedosas de cooperacion.

Flexible, en relacion a la capacidad de realizar ajustes sobre la marcha en correspondencia con una logica de procesos y no de anquilosamiento en esquemas de resultados que pueden perder validez en el tiempo. Flexibilidad para actuar de manera oportuna de acuerdo a la dinamica de los actores y sus procesos, en otras palabras, flexibilidad aplicada ampliamente al concepto de sostenibilidad. Sin este elemento internalizado, los terminos de manejo forestal comunitario, manejo colaborativo, etc. seran solamente parte de la fraseologia tecnocratica del ambientalismo.

La oficina regional de UICN en mesoamerica necesita urgentemente adoptar estilos de trabajo similares a los de PAGEBOCA para poder responder a la dinamica particular de la region, en la que los procesos politicos a todos los niveles generan situaciones especiales y nuevas dia a dia.

Existen también nuevas directrices de política en la sede que apuntan al camino que se propone seguir PAGEBOCA, por ejemplo, el programa forestal, de estrategias de sostenibilidad y social (ej, fomentar una cultura de proceso de monitoreo, programa de comanejo, establecer vínculos dinámicos entre formulación de política y situaciones en el campo). Es decir, los principales actores y el equipo técnico que implementan PAGEBOCA, aunque muy competentes en el ámbito técnico, tienen poca experiencia en facilitar los procesos que propone PAGEBOCA. Este proceso debe ser contextualizado como una capacitación de una nueva generación de técnicos en el área del manejo ambiental - cómo implementar un proceso que lleva a cabo dimensiones biofísicas y sociales y, lo que es más importante, cómo entender la influencia recíproca entre estas dimensiones.

"PAGEBOCA es una especie de experimento, de audacia y de complicidad" y es fácil ver que los problemas y dificultades de PAGEBOCA no lo son solamente del Proyecto. Son también una indicación de los problemas que

ORMA-UICN están empezando a enfrentar al implementar el Plan Estratégico 1995-2000; y ello estuvo muy claro durante la presentación y discusión de este análisis con el equipo técnico de ORMA (cuando hicieron el comentario: "la experiencia de PAGEBOCA sirve para la autocrítica de la Unión." Además, la experiencia de PAGEBOCA propicia una excelente posibilidad de intercambio real y dinámico de situaciones y actores donde se puede aprender y hacer ensayos sobre las nuevas directrices políticas de la sede. PAGEBOCA es un programa de área temática forestal implementado a nivel regional que se elaboró con ayuda de la Sede, y ésta tiene mucho interés en seguir de cerca su desarrollo por considerarlo novedoso. No obstante, PAGEBOCA también incorpora muchos elementos de interés tanto para el programa de estrategias de sostenibilidad como para el programa social.

El programa de bosques de la union a nivel mundial esta orientando sus esfuerzos a influir de manera efectiva en los foros internacionales que estan definiendo las politicas sobre bosques como seguimiento a la cumbre de la tierra de 1992. El Panel Intergubernamental sobre Bosques (IPF) fue creado por la Comision de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (UN/CSD) para promover mayores puntos de consenso en torno a los principios forestales y al capitulo 11 de La Agenda 21, aprobados en Río de Janeiro.

La Sede de UICN ha definido el tema de manejo forestal colaborativo como el tema dominante en el trabajo con el IPF, dada su gran experiencia institucional en ese campo y a que abarca los temas principales surgidos en el foro conducido por uicn en la primera sesion del IPF ("not seeing the forest for the trees").

Centroamerica - y UICN mesoamerica - habian estado al margen de estos procesos internacionales perdiendo la oportunidad de ganar experiencias mediante el intercambio y de presentar los avances propios. Es a iniciativa de PAGEBOCA que la oficina regional participa en la segunda sesion del IPF en marzo 1996, llevando incluso el aval del Consejo Centroamericando de Bosques para representar los intereses y posiciones de la región.

El IPF es una buena oportunidad para la integración de ORMA en las acciones internacionales de UICN relacionadas a los bosques. La participacion en los grupos de trabajo de la Unión, especificamente en el tema de manejo forestal colaborativo, permite un mayor relacionamiento a lo interno de la Union con instancias tales como la comision de manejo de ecosistemas, la iniciativa de uso sostenible y el sub-grupo de politica social.

Actualmente la coordinacion de PAGEBOCA esta involucrada con el grupo de trabajo sobre manejo forestal colaborativo que lidera la UICN en apoyo al proceso del IPF. Visto este escenario, PAGEBOCA parece estar siendo

consecuente con las acciones de la UICN a nivel global, concretamente del programa de conservacion de bosques y de sus esfuerzos relacionados al IPF. Sin embargo, la participacion actual no se corresponde con el potencial existente en la region y facilitado en buena medida por las acciones de UICN mediante PAGEBOCA.

Desde fuera de la region, ORMA y especialmente PAGEBOCA, son vistos como colaboradores importantes, tanto en la iniciativa especifica del manejo forestal colaborativo como en el programa general de uicn en apoyo al IPF.

6. CONCLUSIONES

Las conclusiones se presentan a manera de un sumario de principales aportes y limitaciones del proceso.

6.1. Principales Aportes

Enfoque

- **Actúa en diferentes niveles y con varios sectores e intenta vincularlos.**
- **Pone en evidencia la eficiencia política que se puede alcanzar con un proyecto con un monto financiero reducido (lo determinante es tener ideas).**
- **Ha contribuido a la valoración de las capacidades profesionales centroamericanas fortaleciendo el intercambio y la armonización de visiones y enfoques.**

Proceso

- **Sigue un camino nuevo y sugiere prácticas desconocidas en la forma de hacer proyectos en Centroamérica.**
- **Tiene una sistematización de información novedosa y con capacidad de dinamizar procesos que ha contribuido al aprovechamiento de los recursos existentes.**

Manejo del Proyecto

- **Es flexible y puede adaptarse a los constantes cambios de una gestión de bosques muy dinámica en Centroamérica.**

Proyecto y UICN

- **Ha elevado el perfil político y la visibilidad institucional de la UICN, y se ha constituido en una suerte de ejemplo-ensayo de la nueva misión planteada por ORMA: facilitador de procesos.**
- **Ha traído más aliados y socios a la red de trabajo de UICN.**

6.2. Limitaciones

Enfoque

- **La incidencia del proyecto está más centrada dentro de cada nivel con una ausencia de vínculos verticales.**
- **En este contexto hay una falta de equilibrio de enfoque y una falta de amplia representación sectorial.**
- **La concentración en el nivel regional se percibe como elitismo y apuesta política frágil.**
- **Se cuestiona la representatividad de las organizaciones en las instancias regionales.**
- **El enfoque es muy amplio y no permite profundizar mucho.**

Proceso

- **Hay una centralización del proceso de facilitación de alianzas y no una facilitación de un proceso entre actores para que formen sus propias alianzas: el estilo de manejo del programa contradice el concepto de alianzas.**
- **El flujo de información -principalmente hacia las bases- es débil y hay poca divulgación de la información.**
- **El cuadro general solamente lo tiene la coordinación y muchos de los actores no entienden qué es la gestión y cómo ubicarse.**

Manejo del proyecto

- **La planificación del proyecto y la toma de decisiones a lo largo del proceso es con poca consulta y transparencia y con planes propios.**
- **Falta un proceso sistémico de implementación (una estrategia); actualmente la implementación se caracteriza por acciones puntuales sin un vínculo aparente entre ellas y con falta de seguimiento.**

Proyecto y UICN

- **El Proyecto no contribuye a la organización de la UICN y hace muy poco para los miembros.**

- **El proyecto no contribuye al diálogo técnico en ORMA.**

A continuación se expone nuestro posicionamiento de cómo se debe reinterpretar de una manera conceptual y filosófica el papel de PAGEBOCA, seguido de recomendaciones puntuales. Se tiene en cuenta el análisis precedente y se abarcan los puntos planteados más importantes.

7. ANOTACIONES PARA UNA REINTERPRETACIÓN DEL PAPEL DE PAGEBOCA EN EL PROCESO DE MANEJO DE BOSQUES EN CENTROAMÉRICA

Desde el punto de vista de la misión de la UICN en Centroamérica, el tema Gestión Sostenible de los Bosques constituye el eje de mayor potencial político, es un tema prioritario para los gobiernos y la cooperación internacional y tiene desde el ejercicio PAFTCA mayores experiencias acumuladas en materia de desarrollos institucionales.

El programa (y no proyecto) debe partir de reconocer que interviene en un PROCESO que está en marcha, supone reconocer que existe una dinámica (un movimiento) regional centroamericana con inteligencia propia, por medio de la cual diferentes actores están haciendo política, desarrollando capacidades (técnicas) y ejerciendo manejo de bosques (gestionando).

Asume la existencia de actores diversos y por tanto de intereses también diversos, pero que se relacionan para hacer usos del recurso forestal, donde el interés de cada actor por el recurso en la forma de uso actual o proyectado es su propia política con respecto al recurso (al margen del discurso público).

La visión acerca de qué es una política forestal debe ser central en la idea de PAGEBOCA, no reducible al ámbito de las intenciones estatales declaradas. La noción de política está referida principalmente al proceso complejo de relaciones establecidas entre los actores para influir en las decisiones de Estado o la capacidad de actuar al margen de ellas (hay "acciones políticas" al margen de las políticas) y para influir en la implementación de estrategias para el manejo de bosques.

Se debe plantear influir ese complejo de relaciones, no en cualquier relación, tampoco en solo un actor, sino en aquellas relaciones calificadas como determinantes para el proceso de elaboración de decisiones políticas en materia forestal.

PAGEBOCA no es un actor más con objetivos y misiones propias para ser alcanzadas por él mismo. Es un recurso para favorecer determinadas relaciones, es decir, participa en este proceso con un sentido de apuesta, por una opción preferente de manejo sostenible del recurso forestal. El tema no son las relaciones de PAGEBOCA, sino más bien su capacidad de relacionar actores y visiones.

Entonces es un programa de FACILITACIÓN DE PROCESOS de la UICN en favor de una visión de desarrollo sostenible que tiene sujetos sociales que le son propios. En esta dirección, la intervención de PAGEBOCA es de

apoyo principalmente a la gestión de los actores interesados, pero reconociendo que hay otros actores que pueden sumarse en un manejo sostenible del bosque (intervención de APOYO sugiere asuntos en marcha, se apoyan cosas que se están haciendo, no se trata de iniciar cosas nuevas). En Anexo 11 se presenta de una forma grafica este posicionamiento y la diferenica con otros tipos de incidencia en procesos.

Por estas razones PAGEBOCA participa en un proceso regional de definición de políticas forestales en diferentes espacios. No se trata de la tradicional división arbitraria que asume que el llamado nivel político es aquel espacio que involucra a los gobiernos y que el nivel de base es el opuesto (el de los temas prácticos) y por tanto que se resuelve en el nivel local.

Hay un espacio institucional que tiene que ver, principalmente, con los gobiernos, pero también los otros actores cuentan con su propio ámbito de reflexión y elaboración de propuestas. Aunque ambos espacios son importantes, es crucial entender que no es el mismo espacio: el primero aporta el espacio (físico), el segundo es el proceso de elaboración de contenidos y estrategias que se llevan al espacio institucional en busca de determinadas resoluciones. Ambos representan momentos de encuentro, intercambio y resolución.

Dada la importancia del nivel regional como espacio de influencia, como instrumento institucional que hace viables negociaciones y diálogos entre gobiernos y actores y entre estos y la cooperación, mantener este espacio permanentemente abierto y perfeccionar su funcionamiento democrático resulta crucial para todos los actores. Fortalecer la institucionalidad regional es mantener abierta la posibilidad de influir. Pero también hay que fortalecer el proceso que posibilita un avance en la articulación de la gestión de bosques a nivel nacional; el "cómo" la institucionalidad regional influye en este proceso.

En otro ambito los procesos y acciones de los actores de base tienen que ser fortalecidos dentro de su propia dinámica y hacia un proceso de incidencia política. Para que todo eso se cumpla, la creación de los vínculos verticales de interacción de las diferentes perspectivas que vienen de distintos niveles y sectores se torna sumamente importante. El primer paso hacia eso es fortalecer el proceso de creación de una visión compartida entre todos los actores de los espacios en los que se puede trabajar y como cada uno de ellos puede contribuir.

Elementos de la estrategia de incidencia:

PAGEBOCA actúa en los dos espacios; dicho en forma gráfica: en la reunión misma de la institucionalidad regional en la forma del CCAB-AP

(promoviendo agendas y acuerdos), y en el proceso por medio del cual todos los actores elaboran sus propuestas (que se da antes y fuera de la reunión misma).

El centro de la estrategia de PAGEBOCA está en apoyar el proceso, por medio del cual estos actores elaboran su propia visión, y cómo esta visión se integra a la gestión del manejo de bosques y, finalmente, cómo se influye a partir de ella en las decisiones políticas. El tema no es poner en movimiento instituciones, sino AGENDAS políticas, y detrás de ellas actores reales comprometidos con las mismas (que requieren desarrollar sus propias capacidades).

Solamente fortalecer el instrumento, (CCAB-AP) independientemente de los actores, implica favorecer a los que cuentan con capacidades propias (económicas y de relaciones políticas) de hacer uso de esta espacio en su propio beneficio. En esta óptica, el trabajo con TODOS LOS ACTORES es importante principalmente con los grupos representativos de las comunidades de base.

Desde el punto de vista de las relaciones con los actores sociales (p.e. ASOCODE, CICA, CICAFOC) resulta fundamental para PAGEBOCA entender la naturaleza de sus procesos, a diferencia de las experiencias anteriores, ahora tenemos frente a nosotros PROCESOS de construcción política de los actores sociales, cualitativamente diferentes en contenido y forma, a las organizaciones que hemos conocido hasta ahora (son procesos de geometría variable, cuya cobertura está dada por la capacidad de convocatoria que tienen los temas que se levantan en la agenda, y los roles de facilitación y coordinación están establecidos por la capacidad de aporte de los participantes según sus áreas de dominio).

Se trata de experiencias organizativas nacionales y locales constituidas en MESAS DE TRABAJO, que lo que mueven es precisamente AGENDAS DE INCIDENCIA. Reconociendo esta realidad, el planteo de PAGEBOCA es <u>apoyar el proceso de construcción de estas agendas y la promoción de alianzas estratégicas en torno a ellas.</u> Entonces, la figura de PAGEBOCA en las llamadas alianzas estratégicas no es de un aliado más (en tanto no es actor no hace alianzas), sino de un PROMOTOR DE ALIANZAS de aquellas agendas comprometidas con el paradigma de la gestión sostenible de los bosques.

El elemento central de esta estrategia de facilitación de procesos <u>definición de agendas con el máximo consenso</u>. Y a partir de ellas se construyen las alianzas. Una agenda de consenso supone un diagnostico y reflexión mínima también de consenso, acerca de los grandes temas regionales, que dada sus

implicaciones nacionales y regionales son susceptibles de un planteamiento a nivel de políticas.

Es necesario sistematizar la experiencia del proceso regional relacionado a la elaboración de políticas a todos los niveles, haciendo énfasis en las experiencias de manejo forestal comunitario desde la perspectiva centroamericana. Esto posiblemente requiere también de la realización de reuniones de intercambio entre miembros de las comunidades, entre técnicos y entre ambos, para poder incidir en el proceso del IPF es urgente actuar rápido, elaborar un plan de acción y conformar grupos de trabajo, si se toma en cuenta que la tercera sesion sera en septiembre proximo y la ultima a inicios de 1997.

Las acciones deberian tomar en cuenta que los elementos programaticos del trabajo a abordar en el IPF seran "medidas para la proteccion y uso del conocimiento tradicional relacionado a los bosques" y el "progreso mediante la planificacion del uso de la tierra y de los bosques nacionales" (sesión 3, septiembre 1996); y el relacionado a las instituciones y los instrumentos, para el que UICN esta sugiriendo el foro "opciones para la acción futura".

Dada la situación de subvaloración/subutilización de especies forestales y de los servicios ambientales de los bosques en centroamerica, convendría considerar la categoria iv del mandato del IPF que aborda el asunto interrelacionado sobre comercio, ambiente, productos y servicios forestales, asi como los elementos programaticos iii.2 y iv., en torno a los criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible, comercio, ambiente, internalización de costos, certificación y ecosellos.

8. RECOMENDACIONES

1. **Construir las relaciones políticas con los actores sobre bases nuevas. Empezando por restituir el proceso de evaluación crítica a los propios actores.**

   - **Valoriza el proceso y coloca la conducta del proyecto en condiciones de establecer un marco de relación más concordante.**

2. **Instituir una instancia colectiva de asesoramiento estratégico, con representantes de los actores sociales.**

   - **Que institucionalice la consulta permanente como estilo de conducción.**

   - **Que tenga capacidad de darle seguimiento a la orientación general del proyecto.**

3. **Redefinir el proyecto para que sea un programa de acciones y componentes que se correspondan con la lógica de procesos sugerida por sus objetivos.**

   - **Que las acciones logren establecer el necesario vínculo vertical entre los diferentes niveles de intervención, favoreciendo la fluidez de las propuestas de base hacia los decisores.**

   - **Que los componentes tengan un contenido no convencional acorde con la dinámica de procesos que permita fortalecer las bases que sustentan a éstos.**

   - **Que este proceso sea cualificado y descrito en la documentación.**

4. **Estas acciones y componentes que correspondan con la lógica de procesos deben hacer parte de una estrategia de trabajo definida con y entendida por los actores.**

   - **La estrategia tiene que ser flexible para adaptarse y proporcionar la habilidad de actuación en un proceso muy dinámico con constantes cambios (flexibilidad no debe significar una falta de estrategia).**

   - **Que esta estrategia sea cualificada en la documentación.**

5. **Establecer un balance más equilibrado en el enfoque de las actividades**

   - **El énfasis, hasta la fecha regional, tiene que ser compartido y dar espacio para mas actividades en el nivel nacional pero principalmente en el local.**

6. **Socializar la visión del proceso general y capacitar a las bases en negociación y gestión.**

   - **Generar una dinámica de reflexión sobre el proceso global que facilite la apropiación del aporte que los diferentes actores están realizando (independiente del nivel en que actúen).**

7. **Generar un proceso en la UICN-ORMA tendente a internalizar el enfoque de proceso y la estrategia de PAGEBOCA como una propuesta en el sentido de la nueva misión de la Unión.**

   - **La incidencia de PAGEBOCA en el proceso regional por sus alcances y contenido debe tener menos un perfil de "proyecto" y cada vez ser parte de una estrategia más global de la Unión.**

   - **Este proceso puede contribuir de forma determinante a la construcción interna de la Unión, en el sentido de acercar contenido y forma a la nueva misión.**

8. **Establecer un sistema de indicadores y monitoreo acordes con la naturaleza del proyecto por componentes e integrando niveles.**

   - **Hay que establecer un diálogo con los actores sobre cuáles serían estos indicadores.**

   - **En este contexto, tiene que reconocerse que el desarrollo de indicadores para programas con una función de facilitar procesos sería una importante contribución de PAGEBOCA a una nueva 'cultura' de proyectos coherente con la misión de ORMA y de la UICN como un todo.**

   - **Hay entonces que mirar PAGEBOCA como un proceso de aprendizaje desde sus acciones -*el aprender haciend* - y proporcionarle la amplitud de trabajo necesaria para que eso pueda suceder.**

A continuación algunas sugerencias de cómo el impacto de un proyecto como PAGEBOCA con vocación de facilitador de procesos podría valorarse desde

diferentes puntos de vista estos servirían como indicadores de la eficacia de su intervención:

a. *En términos de medición cuantitativos*

- **Número de acuerdos tomados en el nivel regional con participación de actores sociales distintos a los tradicionales.**
- **Cantidad de nuevas propuestas introducidas por los actores en la agenda regional.**
- **Eficiencia cuantitativa del modelo de promoción de alianzas utilizado (relación entre el aporte financiero recibido de PAGEBOCA con lo fondos totales obtenidos mediante alianzas).**
- **Cantidad de convenios suscritos entre los diferentes actores.**
- **Cantidad de grupos de base que inciden en decisiones a nivel regional, nacional y local.**

b. *En términos cualitativos (de evolución y nuevos desarrollos del proceso regional).*

- **La acumulación (sistematización) de la propia experiencia de los actores (el reconocimiento mutuo y la disposición a negociar) y el establecimiento de mecanismos novedosos de cooperación horizontal y vertical.**
- **La calidad propositiva de los actores (como desarrollo de capacidades locales, nacional y regionales).**
- **El nivel de intercambio técnico y político implícito en la adopción de esquemas más uniformes de gestión de los bosques.**
- **La capacidad del sector forestal (recursos naturales y medio ambiente) de generar un diálogo político con la sociedad sobre el futuro de la región centroamericana.**

9. **Documentar las experiencia y aprendizajes con la idea de demostrar lo que significa implementar y monitorear el progreso de este tipo de *"programa con orientación de procesos".***

- **Hay todavía que explicar a los donantes, por ejemplo, lo que significa este tipo de proyectos.**

- **Corresponde a PAGEBOCA la responsabilidad de convencer a los donantes que los *'procesos eficientes son resultados'* y cómo se puede entender el cumplimiento de estos resultados.**

10. **Establecer mayores vínculos entre PAGEBOCA como parte de ORMA y el programa de la sede en las áreas temáticas de bosques, social y estrategias de sostenibilidad.**

    - **PAGEBOCA ofrece una oportunidad muy buena y dinámica para 'aprender haciendo' las nuevas directrices políticas de la sede. El análisis crítica conjunto de un proceso como este no solamente puede ayudar a entender los retos de implementar estas directrices sino también a consolidar vínculos entre las áreas temáticas, así como entre la sede y la oficina regional.**

    - **Sistematizar la experiencia del proceso regional relacionado a la elaboración de políticas como herramienta para el intercambio y la interrelación con los programas de la sede**

    - **Definir acciones para potenciar la participación de UICN-ORMA y de la región centroamericana en el proceso del IPF, de cara a la realidad local y al seguimiento posterior a dicho proceso; tomar en cuenta los temas a tratar en la sesión 3 - septiembre 1996 -, así como la categoría IV y los elementos programáticos III.2. y IV.**

    - **Este vínculo tiene que ser fomentado tanto por parte de PAGEBOCA como por parte de la sede (un proceso de 'doble vía'). Hay que establecer con claridad cuáles son las áreas mutuas de interés y cómo se puede utilizar este 'experimento' para profundizar el aprendizaje y el diálogo sobre la implementación de procesos novedosos.**

11. **Fomentar un estilo de manejo que sea "de equipo" y que facilite la apropiación del proceso, o un vínculo con el, por parte de los actores y aliados importantes.**

    - **Compartir visión y estrategia y propiciar espacios para que los vínculos entre los diferentes trabajos técnicos se establezcan conjuntamente.**

- **Divulgar y sintetizar la información del proyecto y distribuirla a los actores y aliados importantes en forma "digerible".**

Quizás la principal exigencia para medir una intervención definida como de apoyo a procesos es contar con una visión de objetivos necesariamente de largo plazo y un mecanismo de monitoreo y sistematización permanentes que permita la aplicación de criterios cualitativos de proceso. El análisis crítico y objetivo de PAGEBOCA tiene que ser un componente inherente del proceso: no se puede *aprender haciendo* sin este tipo de análisis.

ANEXO 1

Terminos de Referencia Generales

Revisar el diseño del proyecto en relación al concepto de Alianza Estratégica bajo el contexto de Centroamérica y determinar hasta qué punto el Proyecto ha podido lograr su metas y objetivos. Este análisis deberá contemplar cuando menos lo siguiente:

- **Ha habido coherencia entre el perfil original del Proyecto y el Proyecto actual?**
- **Ha tenido el éxito el Proyecto en la creación de una efectiva interacción entre los actores claves, que conlleva al desarrollo de Alianzas Estratégicas?**
- **Hasta que punto ha podido el Proyecto destacar las capacidades existentes de los grupos meta?**
- **Existe balance de las actividades del Proyecto entre los distintos niveles de operación (regional, nacional y local) con las Organizaciones con Base en la Comunidad en la dimensión política y si hay unión entre el nivel local y el regional?**
- **Ha tenido éxito el Proyecto en la reorientación de alguno de los procesos en marcha sobre formulación de políticas? Si la ha habido, se ha basado realmente la influencia en la información y las experiencias recopiladas por el Proyecto entre las Organizaciones con Base en la Comunidad (OBC) y las experiencias sobre mecanismos de cooperación existentes entre los OBS y los niveles técnicos y administrativos más altos?**

Analizar el éxito del Proyecto, en enfocar experiencias, mediante el uso de la comunicación como herramienta para construir Alianzas Estratégicas.

Revisar los enlaces generados o promovidos por el Proyecto con las diferentes entidades colaboradoras.

Valorar el éxito del Proyecto para alcanzar el tipo de involucramiento entre los distintos grupos meta; las Organizaciones con Base en la Comunidad (OBC) y la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y el Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas (CCAB/AP).

Revisar la efectividad de la estructura del Proyecto y la organización en la planificación, monitoreo, coordinación y ejecución de las actividades del Proyecto y muy particularmente:

- **La administración, financiación y manejo del Proyecto, incluyendo los roles relativos y asignación del personal técnico. El rol del Consejo Asesor**

(CCAB/AP) también deberá ser valorado. La coordinación y unión con las áreas programáticas de UICN/ORMA (Conservación de Bosques, Uso Sostenible de Vida Silvestre, Aspectos Sociales y Humedales), necesitan ser revisados, juntos con los proyectos del campo correspondientes.

- **Los enlaces entre el Proyecto y los miembros de UICN en la Región, especialmente si el Proyecto ha sido capaz de activar a los miembros para trabajar en cooperación con el Proyecto.**
- **La supervisión, evaluación e informes de proyecto; desempeño al informar sobre los primeros períodos del Proyecto (ritmo técnico y administrativo).**
- **La efectividad de la sistematización de experiencias en el manejo del Proyecto.**

En base a la revisión y valoración de lo anterior, y tomando en consideración la meta y objetivo de desarrollo del Proyecto y su filosofía, recomendar cualquier ajuste que sea necesario, así como las prioridades para el tiempo que le falta al Proyecto. Las recomendaciones deberán hacer referencia a lo siguiente:

- **La necesidad de reorientar los objetivos del Proyecto y los resultados esperados correspondientes, si fuere necesario.**
- **Prioridades para acciones futuras.**
- **El rol y enlaces con las instituciones colaboradoras.**

ANEXO 2

Metodología

Los primeros días de la misión se desarrollaron en el contexto de un encuentro regional de políticas forestales en Panamá. Esto nos proporcionó de una manera muy rápida y concisa una visión del contexto regional y también nacional de los países centroamericanos con respecto a la gestión de bosques. Si bien esta exposición fue muy útil como punto de partida, la dinámica de este encuentro no dejó mucho tiempor al equipo para compartir los diferentes puntos de vista acerca de la misión ni de establecer un ritmo propio de trabajo. Eso ya fue posible cuando empezamos la gira por los otros países. En Panamá aprovechamos la oportunidad de hablar con mucha gente involucrada en el proceso de PAGEBOCA que participaba en la reunión.

Una de las primeras cosas que establecimos fué la necesidad de cambiar el enfoque de la misión para que pasara a ser un *proceso de análisis crítico* en lugar de una " evaluación externa" dado que es la UICN quien solicita este trabajo y no la agencia donante. Por parte del equipo, este tipo de propuesta correspondía a nuestra motivación para participar de la misión. La idea entonces fué involucrar a los actores, aliados y beneficiarios del programa en dicho proceso a través de reuniones y grupos de discusión con el equipo. Nuestro papel como miembros del equipo fue facilitar un análisis colectivo del proceso y enfoque de PAGEBOCA. Esta metodología de trabajo intentó captar el dinamismo del concepto de alianzas (un tema central en la propuesta del proyecto) en el que la gente interviene en un proceso recíproco de reflexión. Dentro de este contexto las reuniones fueron un proceso de "doble vía" en el que no solamente obtuvimos informaciones de los actores sino que también intentamos darles algo: un espejo nuevo en el que reflejarse. El planteamiento fue captar ideas sobre temas generales a través de una serie de preguntas, enumeradas más abajo, que fueron elaboradas por el equipo. Las preguntas habrían de servir solamente como guía para ser utilizada con flexibilidad en función del contexto. Asimismo, a medida que surgían asuntos e ideas sobre la actuación de PAGEBOCA, nosotros los planteábamos en el contexto de las próximas reuniones con los actores para consolidar nuestro análisis. Discutimos PAGEBOCA con representantes de varios sectores que actuaban a diferentes niveles en varios países de Centroamérica (ver anexo 3).

Al final de todas las reuniones tuvimos un período de reflexión y análisis conjunto dentro del equipo en el que hicimos una síntesis de los aportes y las limitaciones del proceso de PAGEBOCA hasta la fecha. Dentro de este

contexto propusimos varios temas de reflexión (ver sección 5). Usando este material como punto de partida nos reunimos con el equipo de bosques, el coordinador del equipo técnico de ORMA y algunos consultores de PAGEBOCA para discutir nuestras observaciones. Esta reunión generó un debate muy abierto, franco y dinámico por parte de los presentes. Después de esta reunión con el núcleo de actores más cercano a la implementación de PAGEBOCA, también nos reunimos con todo el equipo técnico de ORMA, incluido el Representante Regional. La última reunión en Centroamérica fue solamente con el representante regional y el coordinador del equipo técnico con el objetivo de discutir nuestro análisis dentro del contexto más amplio de la UICN. Las discusiones durante estas tres últimas reuniones ayudaron al equipo a cualificar y ampliar su análisis y situarlo mejor en este contexto más amplio. También se presentó el análisis en la sede de la UICN.

GUÍA DE PREGUNTAS PARA LAS REUNIONES:

Objetivos de PAGEBOCA

- **¿Cuál es tu idea de los objetivos de PAGEBOCA?**
- **De acuerdo con esa percepción ¿está el proyecto cumpliendo con esos objetivos?**

Enfoque

- **En tu opinión ¿está el proyecto poniendo su enfoque más a nivel nacional, regional o local? ¿Crees que hay un equilibrio en el enfoque o no? ¿Cuáles son los sectores que no están siendo involucrados?**
- **En tu opinión ¿está el proyecto dando más importancia a la formulación de políticas, a la capacitación, a la creación de alianzas a la compilación o a la divulgación?**
- **En tu análisis ¿quiénes son los beneficiarios del proyecto PAGEBOCA?**
- **¿Está el proyecto apoyando cosas ya existentes o está empezando cosas nuevas? ¿Cuál es la proporción?**
- **¿Qué no estaría sucediendo si PAGEBOCA no existiera?**

Vínculo con PAGEBOCA y alianzas

- **¿Cuál es tu vínculo con el proyecto PAGEBOCA?**
- **¿Cuándo empezó este vínculo?**
- **¿Cuáles crees que son los actores claves que PAGEBOCA tendría que involucrar?**
- **¿Qué relación existe entre PAGEBOCA y otras iniciativas de manejo y conservación de bosques (Ejemplos de cooperación y complementariedad)?**
- **¿Qué alianzas o aliados nuevos han surgido?**
- **De manera más específica ¿está el proyecto ayudando a crear mejores vínculos entre la UICN y sus miembros en la región y entre estos?**

Procesos

- **Se habla de un proceso de integración regional centroamericano en el sector forestal ¿Cómo se ha venido dando este proceso y cuáles son los principales actores involucrados?**
- **En vista de que hay diferencias entre los países en la gestión de administración forestal y capacidad de implementación ¿está el proyecto teniendo acciones o procesos flexibles y distintos para acomodar las diversas situaciones?**
- **¿Cuál ha sido la contribución de PAGEBOCA en este proceso?**
- **¿En qué nivel de desarrollo se encuentra este proceso? ¿Cómo se armonizan los diferentes niveles de este proceso? ¿Cómo se articula lo regional centroamericano con lo nacional y local?**
- **Después de nueve reuniones del CCAB-AP ¿cuáles son los principales avances que presenta este proceso? ¿En qué se notan los cambios? ¿Cuáles con los indicios de lo nuevo? ¿Qué nuevas potencialidades se están descubriendo?**
- **¿Cuáles serían hoy los principales retos y/o obstáculos que enfrenta el proceso? ¿Cuál sería el papel de PAGEBOCA?**

- **¿Está PAGEBOCA fomentando y/o creando nuevos procesos para acercar a los distintos niveles y sectores?**

- **Se dice que, en el centro de este proceso, funciona una política de alianzas entre varios proyectos e instituciones ¿Qué nuevas experiencias han surgido de estas alianzas? ¿Cómo se reflejan estos cambios en el proceso institucional más visible (EL CCAB-AP)? ¿En qué se expresan estos cambios (en los contenidos de las reuniones, en los participantes)?**

- **¿Se puede hablar de modalidades de cooperación novedosas y creativas entre los miembros del Consejo? Por ejemplo,en el caso de SicoPaulaya ¿Cuál ha sido el aporte de PAGEBOCA?**

- **¿Cómo está evolucionando este proceso en el nivel nacional? ¿Cuál es la agenda nacional y local actualmente, y cómo se relaciona con el proceso regional?**

- **¿En dónde está el proyecto creando más vínculos?**

- **¿Crees que PAGEBOCA está ayudando en el proceso de un sistema de comanejo de recursos forestales?**

Capacitación

- **¿Está el proyecto atendiendo las necesidades de tu sector?**

- **¿Cómo se determinan las áreas temáticas de capacitación?**

- **¿Hasta qué punto está el proyecto destacando las capacidades existentes en los diferentes niveles?**

- **¿Qué metodología(s) se aplica(n) en la transferencia de conocimientos?**

Monitoreo, evaluación, indicadores

- **¿Cómo se puede monitorear y evaluar el impacto de PAGEBOCA?**

- **¿Cuáles son los mejores indicadores para medir este impacto y monitorear el progreso de PAGEBOCA?**

- **¿Tienes alguna sugerencia para la ejecución de la parte final (año restante) del proyecto actual, en relación con estos aspectos?**

La coordinación en la UICN

- **¿Es la UICN un buen sitio para ubicar la coordinación de PAGEBOCA?**
- **¿Cuándo crees que debe terminar el papel de la UICN?**
- **¿Cómo ves la transferencia del papel actual de PAGEBOCA a otros lugares? ¿Cuál podría ser otro lugar adecuado?**
- **¿Cuál es la contribución de PAGEBOCA a UICN-ORMA?**

Segunda fase

- **¿Crees que podría haber necesidad de una segunda fase para PAGEBOCA? ¿Cómo la ves en términos del énfasis, enfoque y proceso y coordinación de la agenda?**

ANEXO 3

Cronograma de Actividades del Equipo

12/5 **Ciudad de Panamá. *Actividades*: Llegada del equipo y reunión preliminar con Alberto Salas (coordinador de PAGEBOCA).**

13/5 **Ciudad de Panamá. *Actividades:* Participación en Taller Regional sobre Políticas Forestales. Discusión del programa de actividades con el equipo y Alberto Salas y formulación de una guia de entrevistas.**

14/5 **Ciudad de Panamá. *Actividades*: Reunión del equipo para discutir una visión y estrategia de trabajo; participación en Taller Regional sobre Políticas Forestales, entrevista con Jorge Rodríguez (Secretario Ejecutivo saliente de CCAB/AP) y Juan Blas Zapata (Secretario Ejecutivo entrante de CCAB/AP), entrevista con Dionisio Batista (Coordinador del Proyecto MACBNEP, UICN/BMZ).**

15/5 **Ciudad de Panamá. *Actividades:* Participación en la introdución del taller de actualización del Programa Frontera Agrícola, entrevistas con Juan Carlos Godoy (consultor de UICN), Jesús Cisneros (oficial de enlace con la Membresía de UICN/ORMA) y Eligio Alvarado (Fundación Dobbo Yala), Olman Segura (Coordinador Regional del estudio sobre política forestal en Centroamérica, consultoría para la CCAB/AP), discusión con Pascal Girot (consultor UICN) sobre su contribución en la misión.**

16/5 **Ciudad de Panamá y San José. *Actividades:* Viaje a Costa Rica, reunión con Enrique Lahmann (Director Regional de UICN/ORMA) y Néstor Windevoxhel (Director Técnico Regional), reunión con los consultores y algunos miembros del grupo de área de bosques - Alberto Vásquez R., Víctor Rivera, Lenin Corrales, Ronald McCarthy, Isaac Pérez, Florangel Villegas y Allen Cordero.**

17/5 **San José. *Actividades:* Entrevista con Patricia Madrigal Cordero (consultora derecho ambiental, UICN-ORMA), reunión con Florangel Villegas Verdú (Asistencia Area de Conservación de Bosques) y Sonia Nietzen (Secretaria del Area de Conservación de Bosques), entrevista con Juan Carlos Cruz**

Barrientos (consultor en el área de comunicaciones), entrevista con Steven Gretzinger (proyecto CATIE/CONAP) y Fernando Carrera (Unidad Manejo Bosques, CATIE).

18/5 **San José - Talamanca. *Actividades:* Viaje a Talamanca, entrevista con junta ejecutiva del proyecto Corredor Biológico de Talamanca-Caribe (Guillermo Mora, ACODEFOTA, Carlos Chavaria, equipo técnico CBT, Julio Chavarria Bordon, Asociación de Pequeños Productores de Talamanca, APPTA) y entrevista con junta directiva de la Asociación San Migueleña para la Conservación y el Desarrollo (ASACODE) -- Elías de Mello, José Luis Zúñiga, Marylin, Magaly, Armando Vásquez, Teodoro López Vásquez y Félix López.**

19/5 **Talamanca-San José. *Actividades:* Buscamos Diego Lynch (ANAI) y viajamos para San José, reunión con Alberto Salas.**

20/5 **San José-Managua. *Actividades:* Entrevista con Alberto Chinchilla (CICAFOC Regional), con Tomi Tuomasjukka (equipo bosque), reunión con el equipo, almuerzo con integrantes del área de vida silvestre (ORMA) y viaje a Managua.**

21/5 **Managua. *Actividades:* Entrevista con Heinz Marx, entrevista con Carlos Brenes FTPP/FAO, entrevista con Roberto Araquistain y Roberto Alvarez MARENA y entrevista con Justo Pastor (MAN y presidente del comité regional UICN).**

22/5 **Managua. *Actividades:* Reunión con Néstor Windevoxhel (UICN), entrevista con Diputado Jose León Talavera, con Jaime Incer, viaje para Chinandega para entrevista con Víctor Cedeño del proceso Cosiguina (ASUMA) que no se logró. Entrevistas con Manuel Benítez y Teresa Zúñiga.**

23/5 **Managua - Ciudad de Guatemala. *Actividades:* Reunión de equipo, entrevista con Verónica Dávila (Consejo Consultivo Regional), entrevista con Victor Cedeño y actores del proceso Consiguina, viaje a ciudad de Guatemala.**

24/5 **Viaje a Petén. *Actividades:* Entrevista con Emilio Tiger, presidente de la Asociación Industrial Maderera de Petén (AIMPE), entrevista con el Director Regional para Petén DIGEBOS, entrevista con Carlos Hernández (ARMSA), entrevista con junta ejecutiva de Asociación de Carpinteros de**

	Petén (ACARPET) y entrevista con Macedonio Cortave CONCOFOP y Emilio Lickez.
25/5	**Petén.** ***Actividades:*** **Entrevista con miembros de la Directiva Suchilma, conocimiento de la metodología de análisis Tikal (Anexo 3).**
26/5	**Petén - Antigua.** ***Actividades:*** **Viaje a Antigua, reunión de equipo, conversación telefónica con Jorge Rodríguez (CCAB-AP y Frontera Agrícola).**
27/5	**Antigua.** ***Actividades:*** **Escribir informe, reunión de equipo y conversación telefónica con Pascal Girot.**
28/5	**Antigua-Ciudad de Guatemala.** ***Actividades*****: Escribir informe, reunión con Jorge Cabrera (CCAD) y con Juan Carlos Godoy (consultor).**
29/5	**Antigua.** ***Actividades*****: Escribir informe.**
30/5	**Ciudad de Guatemala-San José.** ***Actividades*****: Reunión con Claudio Cabrera, viaje a Costa Rica, preparar para la presentación.**
31/5	**San José.** ***Actividades:*** **Preparar presentación, reunión con el equipo de bosques y coordinador técnico para discutir los resultados.**
1/6	**San José.** ***Actividades:*** **Escribir informe y preparar presentación.**
2/6	**San José.** ***Actividades:*** **Escribir informe.**
3/6	**San José. Escribir informe y presentación final y discusión con el equipo técnico de ORMA.**
4/6	**San José.** ***Actividades:*** **Reunión con Representante Regional y Coordinador Técnico de Programas.**
5/6	**Presentación en la Sede de UICN y reunion con coordinador global del programa de la area de bosques.**
14-28/6	**Preparación del informe.**

ANEXO 4

Sipnosis del trabajo de PAGEBOCA hasta la fecha

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1: "Establecer ejemplos de mecanismos de cooperación entre las instancias regionales y nacionales que permitan a los grupos locales relacionados con los recursos del bosque responder a las necesidades de conservación".	CCAD- CCAB-AP			REGIONAL GOBIERNO	
1.1 Conjunto de experiencias relevantes relacionadas con los recursos del bosque porque reunen aspectos técnicos, organizativos y de tenencia que demuestran avances en el uso sostenible	1.1 Fortalecimiento de la Secretaría del CCAB/AP, Ejecución del Convenio Centroamericano de Bosques, Biodiversidad y Areas Protegidas	1.1.1 Firma de la Carta de Entendimiento CCAD, CCAB-AP, UICN/ORMA 1.1.2 Apoyo para la operación del CCAB-AP	CCAD, CCAB/AP, UICN/ORMA ACB, UICN/ORMA		Ejecución plena. Prosiguen acciones en 1996 bajo la revisión de una nueva carta de entendimiento a julio 97
1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales, nacionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo.	1.2 Capacitación, Talleres regionales y nacionales y asistencia técnica	1.2.1 Formulación de un Plan para la Prevención y el Combate de Incendios Forestales 1.2.2 Propuesta para la Reducción del Efecto Invernadero mediante la limitación y absorción de CO2 en América Central 1.2.3. Documento para ser presentado en Jacarta, Indonesia. 1.2.4 Observaciones a la propuesta del CBC.	CCAB/AP, UICN/ORMA, OFDA/USAID CCAB/AP, UICN/ORMA CCAD, CCAB/AP, ACB, UICN/ORMA ACB, UICN/ORMA		Logrado y en ejecución a nivel de cada uno de los países de la región. Logrado y en desarrollo la II Fase. Versión Borrador para discusióon aceptado por la CCAD y la CCAB/AP. Disponible Disponible

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1:					
1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo	1.3 Reuniones regionales: * Primera Reunión Plenaria, ALIDES, Panamá	1.3.1 Alianza entre CCAD, CCAB, UICN/ORMA y PNUD	CCAD, CCAB, PNUD CCAD		Marco de trabajo para las acciones desarrolladas durante 1995, según los acuerdos establecidos en Panamá.
		1.3.2 Análisis sobre los compromisos que en materia de biodiversidad y legislación ambiental están contenidos en ALIDES, la Declaración del Volcán Masaya y en CONCAUSA.			En ejecución
		1.3.3 Se construyeron los planes de trabajo por cada instancia para lograr los compromisos de la Alianza en lo regional y nacional.			
		1.3.4 Solicitud por parte de la CCAD de la incorporación de los Comités Nacionales de Miembros de UICN ante los Consejos Nacionales de Desarrollo y del Comité Regional ante la CCAD.			Aún no hay respuesta por parte de los Comités Nacionales
		1.3.5 Solicitud a la Secretaria del CCAB apoyar al CCAP.			Funciona como una Secretaría Conjunta.
		1.3.6 Publicación y difusión de la Memoria			Disponible, distribuídos 600 ejemplares a nivel mundial
	* V Reunión del CCAB/AP, Panamá				
	1.3.2 VI Reunión del CCAB/AP, Nicaragua				Esta siendo trabajado por el PVS, UICN/ORMA y se ha hecho la consulta sobre la situación de la caoba. Seguimiento.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1	I. CCAD, CCAB/AP				
1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales, nacionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo.	* V Reunión del CCAB y del CCAP, Panamá, Febrero 95	1.4.1 Planes de trabajo a nivel nacional 1.4.2 Acciones en el nivel regional. Las relacionadas con el ACB de UICN/ORMA fueron: aval a la propuesta de incendios y solicitud de un plan, propuesta para la reducción de CO2, estudio sobre políticas forestales, concesiones forestales	CCAD, PNUD, CCAB/AP, UICN/ORMA, INRENARE		Se ha cumplido con lo solicitado. Existe información documentada disponible y se continua apoyando técnica y financieramente estas acciones.
	* VI Reunión CCAB	1.5.1 Establecimiento de la Secretaría Conjunta de Bosques y Areas Protegidas (CCAB/AP) 1.5.2 Entrega de la propuesta para el Control y la Prevención de Incendios Forestales como respuesta a uno de los compromisos forestales de ALIDES. 1.5.3 Presentación del caso del CBTC por miembros de la Comisión 1.5.4 CICAFOC fue aceptado como observador permanente en el foro de la CCAB/AP.	CCAD, CCAB/AP, UICN/ORMA		El ACB es parte del Comité Directivo. Solicitud al CCAB/AP para que la presente ante la cooperación internacional (Unión Europea) Seguimiento a la ejecución
	*VII Reunión del CCAB, AP, Honduras.	1.6.1 Avances sobre el estudio de políticas forestales a nivel de CA. 1.6.2 Programación de talleres de capacitación en prevención y control de incendios foresrales (Panamá y Belice).			En proceso

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1: 1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo		1.6.3 Apoyo a las recomendaciones emanadas de la Consulta sobre PNMB. 1.6.4 Se solicitó a CATIE y a UICN/ORMA apoyar el desarrollo de talleres por país sobre los PNMB y haccer la propuesta de financiamiento para el manejo de los PNMB en la región. 1.6.5 Revisión del Reglamento	CCAD, CATIE UICN/ORMA	5.021	Revisión de un borrador de propuesta para realizar las consultas nacionales. Está pendiente la coordinación con el CATIE.
	* II Congreso Forestal Centroamericano, Honduras	1.7.1 Respaldo de la Cámara de Empresarios Forestales a los resultados del taller sobre inversión privada como mecanismo para el desarrollo sustentable. 1.7.2 Resoluciones de las mujeres que trabajan en Agroforestería Comunitaria (disponible) 1.7.3 Resoluciones del grupo campesino e indígena (disponible)			Seguimiento a los acuerdos y distribución de la memoria Seguimiento y etapa de trabajo con los Consejos Consultivos a nivel de cada país. En aplicación .
	* VIII Reunión del CCAB/AP, El Salvador	1.8.1Seguimiento a ALIDES en cuanto al Sistema Regional de AP, Zonas de Amortiguamiento y Corredores Biológicos; Plan estratégico Centroamericano de Incendios y Plan Estratégico Centroamericano Ambiental de Comunicación y Difusión. 1.8.2 Entrega del Sistema de Monitoreo de ALIDES			Realización de talleres nacionales sobre la situación de las áreas protegidas. Esta actividad está siendo ejecutada durante el I semestre de 1996.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1: 1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo.		1.8.3 Se solicita a UICN/ORMA continuar con los diagnósticos nacionales para actualizar el Plan Estratégico 89-2000 del SICAP. 1.8.4 Elección de nueva Secretaría Ejecutiva para el CCAB/AP 1.8.5 Plan estratégico Centroamericano para fijación y reducción de carbono y creación de oficinas de implementación conjunta en la región.			En ejecución. En ejecución
	II. CICAD:				
	2.1 Fortalecimiento institucional	2.1.1 Establecimiento de un Convenio Marco de Cooperación UICN/ORMA-CICAD. 2.1.2 Presentación de la propuesta para el fortalecimiento institucional de la CICAD. 2.1.3 Asistencia técnica y financiera para el desarrollo del plan de trabajo. 2.1.4 Asistencia técnica para apoyar la ratificación de tratados regionales e internacionales. 2.1.5 Revisión de documentos borradores de ley relacionados con el ambiente. 2.1.6 Análsis del Poder Legislativo en Materia Ambiental en Centroamérica.	CCAD, UICN/ORMA, CICAD	REGIONAL GOBIERNO	Disponible Negociación Apoyo económico para la realización de reuniones. Análisis de los tratados firmados. Recomendaciones Disponible. En marzo 96 cambio la Presidencia de la CICAD. Se encuentra en proceso de revisión interno para definir un mejor desempeño de su rol.
	3.1 Fortalecimiento Institucional				

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1: 1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo	III. CICAFOC 3.1 Fortalecimiento Institucional	3.1.1 Firma de: un Convenio Marco de Cooperación entre ASOCODE, CICAFOC y UICN/ORMA; Carta de Entendimiento 1 y Adendum a ésta. 3.1.2 Establecimiento de las Coordinaciones Nacionales de CICAFOC en Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica. 3.1.3 Estrategia de Comunicación: Resultados de las encuestas aplicadas a las organizaciones parte de CICAFOC en Honduras, El Salvador , Costa Rica y Panamá 3.1.4 Apoyo para la participación de CICAFOC al II Congreso Foretal Centroamericano. 3.1.5 Publicación y distribución de la Agenda CICAFOC.	CCAB/AP, CCR, UICN/ORMA	REGIONAL NO-GOBIERNO	Disponible A exepción de Belice, las coordinaciones nacionales están establecidas y ejecutando sus planes de trabajo. Pendiente análisis de las encuestas de Nicaragua y Guatemala. Posición de campesinos e indígenas Centroamericanos. Disponible y en seguimiento. Distribídos unos 1000 ejemplares Está pendiente la edición y publicación de las Memorias sobre la reunión de planificación de CICAFOC para 1996. La publicación y distribución del documento estaba progamada para el I trimestre de 1996. Sin embargo, no se ha logrado por retrasos en el desembolso de otras contrapartidas.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
Objetivo 1: 1.2 Conjunto de mecanismos de cooperación entre instancias regionales y locales respondiendo a necesidades de conservación y manejo	IV. CCR Mujer y Desarrollo Forestal 4.1Apoyo al fortalecimiento organizacional	Carta de Intercambio entre el CCR Mujer y Desarrollo Forestal y la UICN/ORMA 4.1.1 Taller del Consejo Consultivo Regional 4.1.2 Talleres Nacionales previos al II Congreso Forestal: El Salvador, Nicaragua, Panamá 4.1.3 Aporte al Programa de Mujeres Agroforestales de El Salvador 4.1.4 Publicación sobre el trabajo de los grupo en la región		REGIONAL No-GOBIERNO LOCAL	 Propuesta para el fortalecimiento de los Consejos Consultivos Nacionales Posición del Grupo de Mujeres. Disponible y en seguimiento. En publicación. Pendiente y en seguimiento.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 2: Coadyuvar al fortalecimiento organizativo, tecnológico y cultural de las organizacines de base relacionadas con los recursos del bosque					
2.1 Red de OBC con enfoque de CBC brindando especial atención a los índigenas y otras comunidades regionales que viven en áreas con bosques o cerca de ellos.	V. Cooperación con organizaciones de base cuya experiencia en el manejo del bosque es relevante a nivel regional.				
2.2 Iniciativas de OBC identificadas y fortalecidas por sus experiencias en el manejo de los bosque	5.1 Red de Organizaciones con enfásis en Productos No Maderables del Bosque	5.1.1 Carta de Intercambio con el CAIIE para realizar una consulta en Centroamérica y El Caribe sobre la situación de los PNMB 5.1.2 Realización de la Consulta con la participación de X países representados a través de X organizaciones. 5.1.3 Publicación y distribución sobre el Resumen de la experiencia de la Consulta 5.1.4 Selección y preparación de 4 estudios de caso para llevar ante el II Congreso Forestal Centroamericano. 5.1.5 Reconocimiento en el II Congreso al valor socioeconómico, ambiental y cultural de los PNMB 5.1.6 Preparación de una propuesta conjunta con CATIE			5.1.6 Revisión para los mecanismos de negociación conjunta CCAB/AP, CATIE; UICN/ORMA.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 2: Coadyuvar al fortalecimiento organizativo, tecnológico y cultural de las organizacines de base relacionadas con los recursos del bosque	VI. Apoyo Organizacional a OBC relacionadas directamente con los recursos del bosque y con enfásis en comunidades indígenas y campesinas que viven en áreas de bosque natural.			LOCAL	
2.3 Iniciativas de OBC identificadas y fortalecidas por sus experiencias en el manejo de los bosques.	6.1 Reserva de la Biósfera Maya, El Petén, Guatemala.	6.1.1 Elaboración y negociación de la propuesta para la RBM.	CONAP, DIGEBOS, PAFT-Guatemala, SEGEPLAN, ARMSA, UICN/ORMA, FES, FITCM	No-GOBIERNO	Disponible y en negociación
2.4 Red de OBC con enfoque de CBC que demuestren avances significativos en el Uso Sostenible de los Bosques		6.1.2 Convenio Marco de Cooperación con ARMSA, ONG Miembro de UICN-Guatemala para el fortalecimiento de ACARPET			Disponible.
		6.1.3 Firma de la Carta de Entendimiento detallando el apoyo específico que facilita PAGEBOCA			Disponible
		6.1.4 Propuesta para el Fortalecimiento Organizacional de ACARPET			Disponible.
		6.1.5 Sistematización de las experiencias de la UICN en El Petén.			Presentado como borrador para discusión. Disponible.
		6.1.6 Análisis sobre los Mecanismos de Inversión Privada y las concesiones forestales			Disponible la memoria de esta primera reunión que dio paso al proceso CONCOFOP
		6.1.7 Promoción del intercambio de experiencias entre comunidades del Petén y de éstas con comunidades de Quintana Roo, México.			Ejecutado.
		6.1.8 Proceso de CONCOFOP			En proceso.

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 2: Coadyuvar al fortalecimiento organizativo, tecnológico y cultural de las organizacines de base relacionadas con los recursos del bosque 2.3 Iniciativas de OBC identificadas y fortalecidas por sus experiencias en el manejo de los bosques. 2.4 Red de OBC con enfoque de CBC que demuestren avances significativos en el Uso Sostenible de los Bosques	6.2 Costa Rica, Talamanca, Corredor Biológiico Talamanca Caribe (CBTC) 6.3 Panamá: Alto Bayano	6.2.1 Capacitación en sistematización de experiencias. 6.2.2 Sistematización de la experienicia del proyecto desde su inicio y hasta diciembre 95 6.2.3 Preparación de la publicación 6.2.4 Asistencia técnica en el proceso de formulación de la propuesta. 6.2.5 Participación de representantes del CBTC en la VI reunión del CCAB/AP para exponer, analizar e intercambiar esta experiencia en corredores biológicos. 6.2.6 Apoyo organizacional 6.2.7 Publicación conjunta del Mapa sobre el CBTC. 6.3.1 Facilitación y coordinación de acciones para lograr intercambios entre los grupos indígenas de Alto Bayano y de Talamanca en Costa Rica. 6.3.2 Capacitación en sistematización de experiencias. 6.3.3 Sistematización de la experiencia del proyecto MACBNEP 6.3.4 Apoyo para la realización de trabajos del Area Social de UICN/ORMA con los grupos de mujeres.	Comisión del CBTC, UICN/ORMA MACBNEP, ACB, UICN/ORMA, ANAI	LOCAL No-GOBIERNO LOCAL NO-GOBIERNO	Realizado. Realizado. Publicados 500 ejemplares. Elaboración de la propuesta para continuar con el proceso del CBTC Disponible Memoria disponible. Realizado y disponible

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 2: Coadyuvar al fortalecimiento organizativo, tecnológico y cultural de las organizacines de base relacionadas con los recursos del bosque	6.4 Honduras	6.4.1 Participación en la coordinación y elaboración de una Misión a Río Plátano, informe y seguimiento.	CCAD, CCAB/AP UICN/ORMA, COHDEFOR, SEDA		Proceso de discusión nacional sobre la situación de la Reserva y en trámite el apoyo de la UNESCO.
2.3 Iniciativas de OBC identificadas y fortalecidas por sus experiencias en el manejo de los bosques.		6.4.2 Intercambio de Información y coordinación de acciones para apoyar el establecimiento del Corredor Biológico PECH-GARIFUNA como una iniciativa comunal.	Rescate Cultural, ACB, UICN/ORMA		En proceso.
2.4 Red de OBC con enfoque de CBC que demuestren avances significativos en el Uso Sostenible de los Bosques		6.4.3 Realización del Taller sobre la situación de las Areas Protegidas de Honduras.			Pendiente por parte de COHDEFOR el informe sobre el I taller realizado.
	6.5 Nicaragua	6.5.1 Capacitación en prevención y control de incendios al EN.			Realizado. Informe disponible
		6.5.2 Intercambio entre el EN y diferentes instancias gubernamentales y no gubernamentales de Costa Rica, Guanacaste.			Disponible y en seguimiento.
		6.5.3 Coordinación de acciones para programar un trabajo conjunto en la RAAN			Intercambio de experiencias, integración de la RAAN al proceso de CICAFOC y reunión de planificación 96
		6.5.4 Apoyo en la Estrategia de Cosigüina.			Formulada y en ejecución en el nivel local
		6.5.5 Apoyo para la realización del Taller para la discusión del Proyecto de Ley Forestal para Nicaragua y publicación			Información disponible. Publicación realizada y por distribuirse.

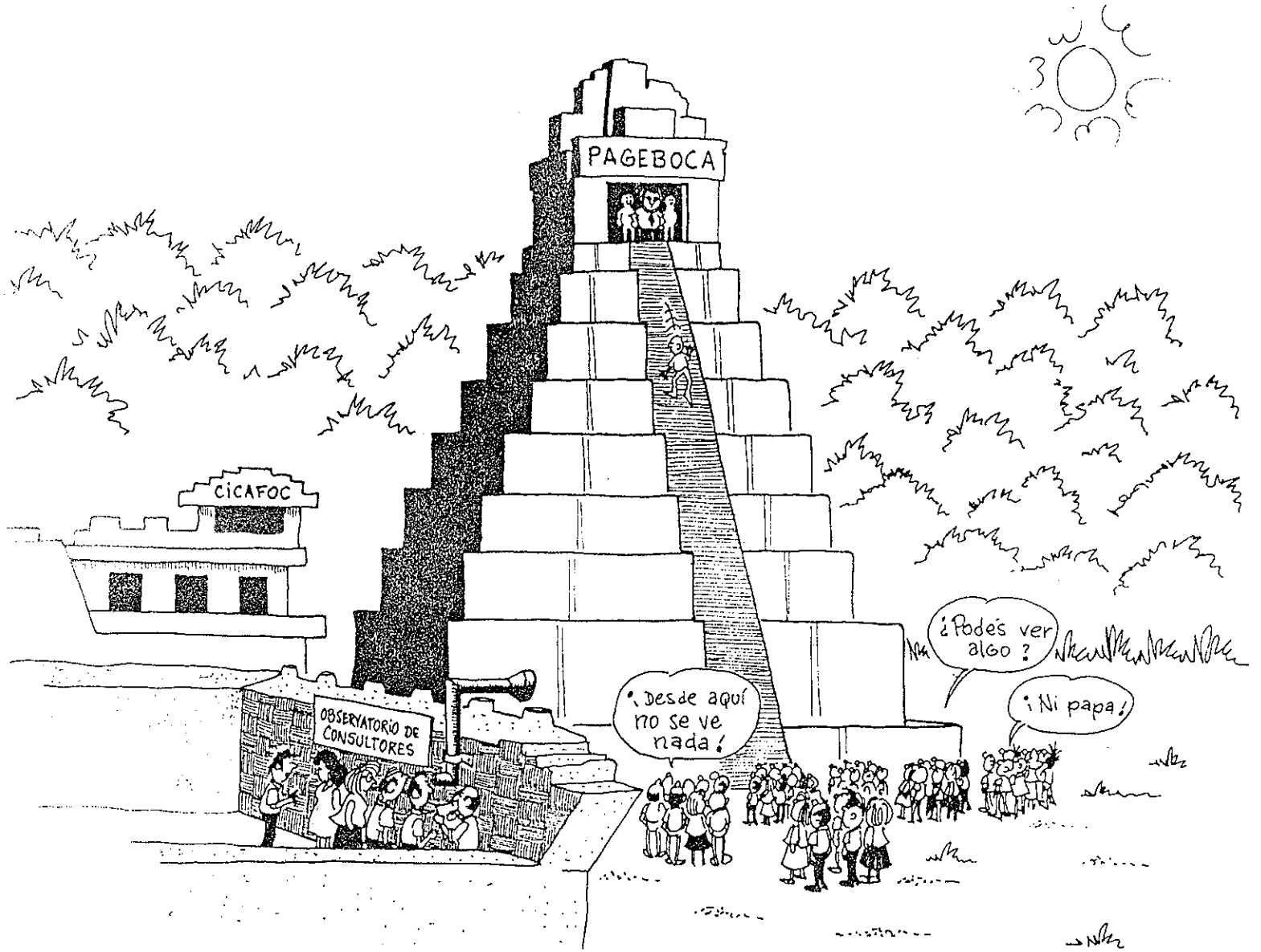
PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 3: Contribuir en la formulación de políticas públicas coherentes con el desarrollo sostenible de la región utilizando como insumos importantes las experiencias e iniciativas locales de uso sostenible. 3.1 Sintesis sobre la problemática de los bosques naturales de América Central publicada y difundida en forma conjunta. 3.2 Ejemplos de mecanismos de cooperación sistematizados, publicados y difundidos. 3.3 Iniciativas y experiencias de uso sostenible del bosque que han sido generadas por OBC y fortalecidas por el proyecto, difundidas y publicadas. 3.4 Integración de los mecanismos, iniciativas y experiencias locales de manejo de bosque dentro de los procesos nacionales y regionales de revisión de políticas.	VII. Recopilación de información relevante para revisar y actualizar. 7.1 Estado de las Areas Protegidas en América Central 7.2 Actualización de los diagnósticos forestales en los países de Centroamérica, Belice y Panamá	7.1.1 Solicitud de la CCAB/AP al ACB de UICN/ORMA para apoyar la coordinación de acciones que permitan conocer la situación actual de las Areas Protegidas. 7.1.2 Coordinación con cada uno de los países de la región las fechas y contrapartes que permitan la realización de un taller de trabajo en cada país. 7.1.3 Realización del taller de Areas Protegidas en Honduras en coordinación con COHDEFOR 7.2.1 Planificación de la estrategia de trabajo Centroamericano.		REGIONAL GOBIERNO	

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 3: Contribuir en la formulación de políticas públicas coherentes con el desarrollo sostenible de la región utilizando como insumos importantes las experiencias e iniciativas locales de uso sostenible. 3.1 Sintesis sobre la problemática de los bosques naturales de América Central publicada y difundida en forma conjunta. 3.2 Ejemplos de mecanismos de cooperación sistematizados, publicados y difundidos. 3.3 Iniciativas y experiencias de uso sostenible del bosque que han sido generadas por OBC y fortalecidas por el proyecto, difundidas y publicadas.	7.3 Estado de los Productos No Maderables del Bosque en América Central. VIII. Políticas: 8.1 Estudio sobre políticas que afectan el sector forestal en Centroamérica.	7.3.1 Realización de una taller de consulta a nivel de Centroamérica y El Caribe. 7.3.2 Preparación, edición y publicación de un resumen sobre el taller. 7.3.3 Preparación de 4 estudios de caso sobre la situación de los PNMB para ser presentados ante el II Congreso Forestal 7.3.4 Conjuntamente con CATIE se preparó un perfil de proyecto para dar continuidad y reforzar la valoración de los PNMB en la región. 8.1.1 Inicio del estudio a nivel regional. Realización de consultas en cada uno de los países. 8.1.2 Apoyo para la revisión y divulgación de la Ley Forestal de Nicaragua. 8.1.3 Publicación del borrador de la Ley Forestal de Nicaragua para apoyar el proceso de consulta nacional.		REGIONAL GOBIERNO	

PRODUCTOS	ACTIVIDADES	RESULTADO ALCANZADO	RESP. REG.	RESP. LOC.	ACCION ACTUAL
OBJETIVO 3: Contribuir en la formulación de políticas públicas coherentes con el desarrollo sostenible de la región utilizando como insumos importantes las experiencias e iniciativas locales de uso sostenible. 3.1 Sintesis sobre la problemática de los bosques naturales de América Central publicada y difundida en forma conjunta. 3.2 Ejemplos de mecanismos de cooperación sistematizados, publicados y difundidos. 3.3 Iniciativas y experiencias de uso sostenible del bosque que han sido generadas por OBC y fortalecidas por el proyecto, difundidas y publicadas.	IX. II Congreso Forestal Centroamericano: La Forestería Social, una opción para el Desarrollo Sostenible. 9.1 Participación de grupos de base a nivel de la región en el II Congreso Forestal Centroamericano. X. Inversión privada y concesiones en Centroamérica 10.1 Proceso de concesiones en Cantroamérica, marco legal e institucional.	9.1.1 Se facilitó el trabajo previo de los Grupos de Mujeres a través de los talleres nacionales coordinados por el CCR Mujer y Desarrollo Forestal. 9.1.2 Se facilitó la preparación de estudios de caso sobre la situación de los PNMB de tres países de la región 9.1.3 Se facilitó la participación de la Asociación de Forestales de Nicaragua (AFONIC) 10.1.1 Proceso de consultas, reuniones y formación de grupos en El Petén.		REGIONAL NO-GOBIERNO	

ANEXO 5

Grafico sobre perspectiva de los actores



Tikal: **Resume el modelo de análisis denominado por el equipo "metodologia Tikal", en alusion a la forma en que estan dispuestos los espacios físicos en el complejo arquitectonico de los Mayas del período clásico, utilizando el Templo 2 como referencia. Expresa la naturaleza de las relaciones institucionales en el contexto de la interaccion de PAGEBOCA.**

Un primer relacionamiento expresaria lo siguiente:

- **PAGEBOCA ubicado en la cumbre del templo resulta un tema inalcansable para la gente de base.**
- **CICAFOC ocupa un espacio intemedio, pero sin relacion directa con la base.**
- **Los consultores ubicados en compartimientos cerrados, observan la realidad con "instrumentos especiles" y en realidad estan al margen del proceso.**

Una segunda aproximacion , una vez realizado el ejercicio de subir al templo 2 sugiere lo siguiente:

- **A la cumbre es facil SUBIR y facilmente el que esta arriba se percata que desde esta posicion se observa muy bien todo el entorno.**
- **Esta posición resulta en mucha VISIBILIDAD para el que la ocupa.**
- **Lo que resulta dificil es BAJAR.**
- **Para bajar sin sufrir vertigo solo es posible haciendolo de "culo", y en esta posicion incomoda se pierde visibilidad y para el pensamiento formal puede resultar rídiculo realizar este malabarismo.**

ANEXO 6

La evolucion de la oficina regional de la UICN

La nomenclatura actual de la Oficina Regional para Mesoamérica (ORMA) de la UICN data del año 1993. Antes de esta fecha, se llamaba la Oficina Regional para Centroamérica (ORCA). La creación de una Oficina de la Union para Centroamérica se remonta a pocos meses previo a la celebración de la Asamblea General de la UICN en San José, en febrero de 1988.

En 1993, la UICN gozaba en Centroamérica de una sólida reputación y empleaba algunos de los más destacados profesionales en materia ambiental de la región. Tenía oficinas nacionales de enlace en casi todas las ciudades capitales, extensos proyectos de campo, y mantenía estrechas relaciones con los gobiernos de Centroamérica. ¿Cómo explicar entonces la crisis de 1993 y sus efectos? Es necesario para esto comprender la trayectoria de una oficina creada tan solo cinco años antes. Quizás la crisis se debió a un crecimiento institucional desmesurado, comparado con su capacidad real de captación de fondos. En vez de consolidar su posición en Centroamérica, la dirección regional de ORMA decidió expandirse hacia México, abarcando un país de una complejidad y de un peso político muy grande. Cabe aquí recordar que esta expansión se dió en un período, a principios de los noventas, en que las grandes instituciones interamericanas de cooperación técnica como el CATIE y el IICA estaban entrando también en crisis. Sin poder captar los fondos requeridos para mantener una estructura administrativa y técnica en crecimiento, ORMA enfrentó una brutal crisis financiera política. Algunos errores de juicio por parte de la dirección regional exacerbaron las tensiones existentes entre ORMA y la Dirección General de la UICN la sede en Suiza por el déficit creado. La sede mundial de la Union intervino la Oficina Regional, despidió a su director y sus asistentes, y empezó a cerrar una por una las oficinas nacionales de la UICN. El proceso de reestructuración duró todo 1993 y parte de 1994.

El impacto de la crisis del 1993 en la Oficina Regional para Mesoamerica de la UICN ha sido considerable, sobretodo a nivel político. En particular, en países como Nicaragua, la dirección anterior había negociado acuerdos y proyectos importantes, con los más altos niveles del poder ejecutivo. El cierre de la Oficina Nacional en Nicaragua causó por esto mucho resentimiento entre miembros del gobierno, asi como en la membresía nacional. La pérdida de confianza política, particularmente en Nicaragua y en Panamá, fue quizás el mayor impacto. A nivel de los equipos técnicos, las medidas de ajuste también fomentaron un ambiente de inseguridad laboral y de inestabilidad que hasta ahora se ha estado recuperando. A pesar de los esfuerzos desplegado por la nueva dirección regional, basado en Costa Rica en la única

oficina que permaneció abierta, por ganarse nuevamente el espacio que disponía antes del 1993, persisten todavía muchos rencores en la región centroamericana.

ANEXO 7

PAGEBOCA y los aspectos Internos de UICN/ORMA

Resumen

PAGEBOCA ha inaugurado una nueva generación de proyectos en UICN/ORMA, acorde con las orientaciones y el mandato de la última Asamblea General de la Unión en enero 1994. El proceso de reestructuración interna de ORMA se ha realizado en tres tiempos, la elaboración del Plan Estratégico 95-2000 que definio el horizonte institucional de ORMA, la reunion de Planificación Conjunta entre la sede y ORMA UICN que definió la relación entre el Secretariado, la Membresía y la Comisiónes para el Plan Trienal 1995-1998, y finalmente el proceso de reestructuración interna de ORMA, que definió dos nuevos puestos, una dirección técnica regional para coordinar las acciones del Secretariado y un oficial de membresía para atender las necesidades propias de la membresía en la región.

PAGEBOCA goza deun fuerte respaldo en el seno del equipo técnico regional. Particularmente, la dirección regional ha delegado en el coordinador del programa la responsabilidad de llevar el dialogo político con instancias regionales como CCAD, CCAB/AP entre otros. La flexibilidad financiera propia del fondo asignado por el Gobierno Federal Aleman, ha permitido a PAGEBOCA modificar y adaptar sus rubros presupuestarios a las exigencias de la coyuntura y de las oportunidades del proyecto. La fase preparatoria del programa, realizada en 1994, permitió incorporar nuevos actores institucionales en la formulación y la planificación operativa de PAGEBOCA, y contribuyó en gran parte a su respaldo y éxito en la región. La ejecución presupuestaria refleja claramente el enfasis puesto en las actividades de acpoyo y fortalecimiento institucional.

La dinámica interna de PAGEBOCA y con los demás programas de UICN/ORMA han sido adaptativa. En un inicio, el equipo interno y el personal de apoyo de PAGEBOCA carecía de lineamiento claros y términos de referencia precisos. Las reuniones de coordinación internas han sido esporádicas y no institucionalizadas. No hay restitución de los planteamientos estratégicos de PAGEBOCA por parte del coordinador al resto del equipo de apoyo. Si bien todos los miembros del equipo técnico regional de ORMA reconocen el carácter protagónico de PAGEBOCA, y el hecho que haya recatado el perfil político de la UICN en la región, algunos si critican el oportunismo y la falta de coherencia institucional. La no-incorporación de todos los miembros al caudal de actividades de PAGEBOCA es otro reclamo. Hay esperanza que el éxito de PAGEBOCA pueda servir de puente para otros programas y miembros de UICN/ORMA, para poder contribuir a la consolidación de un visión unificada de la misión de la UICN en Centroamérica.

PAGEBOCA inauguró en 1994 una nueva forma de realizar proyectos en ORMA. El cambio de orientación se debe a múltiples factores, tanto internos del equipo de coordinación y a ORMA como externos al proyecto y a la UICN.

En primer lugar, claro está que la iniciativa de PAGEBOCA se originó en la disponibilidad de fondos del Gobierno Federal de la Republica de Alemania (BMZ), y fue desde la sede de UICN que el impulso de formular el proyecto. Sin embargo, esto no significa que el proyecto fue impuesto desde afuera. Todo lo contrario, la oportunidad estaba para formular un proyecto innovador, y bien se aprovechó.

PAGEBOCA se inicia el mismo año que la Asamblea General de la UICN en Buenos Aires, Argentina, en la cual se definieron las políticas de descentralización y regionalización de la Union. En este sentido, el proyecto refleja el cambio de prerogativa en el seno del Secretariado de la Union, dando una mayor autonomía a las oficinas regionales. Si bien los fondos originarios de BMZ transitan por medio de la sede mundial de la UICN, y que existen controles puntuales y seguimiento contable por parte de la sede, la formulación y ejecución de PAGEBOCA se han centrado en ORMA. En la práctica, BMZ ha resultado ser un donante que demuestra una gran flexibilidad en el manejo de fondos, y ha aceptado muchas de las modificaciones de presupuesto y de rubros de gasto desde el inicio del proyecto. Esta flexibilidad financiera también se ha reflejado en la gestion de PAGEBOCA en general.

En primera instancia, el proyecto PAGEBOCA respondía a la necesidad de impulsar una articulación constructiva entre los distintos actores sociales e institucionales involucrados en el sector forestal. Su formulación inicial, sin embargo, se hizo en forma inconsulta, incorporando a instancias como la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) y otros actores institucionales regionales, sin que éstos hayan incidido en la propuesta. Este hecho fue objeto de fuerte reprobación por parte del principal organismo de tutela del proyecto: la CCAD.

Esto obligó la coordinación de PAGEBOCA, previo acuerdo por parte del donante BMZ, de iniciar un período de seis meses (de Julio a DIciembre 1994) de consultas y de formulación conjunta con los principales socios y beneficiarios del proyecto. De allí, se le puede atribuir parte de su acierto y relevancia. PAGEBOCA pudo corregir el tiro, y apuntar hacia las dinámicas institucionales nuevas en la región centroamericana, surgidas de la integración sectorial amparada a la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD). El establecimiento del Consejo Centroamericano de Bosques y del Consejo Centroamericano de Areas Protegidas (CCAB/AP),

como interlocutores privilegiados de PAGEBOCA, le brindó al proyecto un contexto institucional único, casi hecho a la medida, para influir en políticas forestales, incorporando nuevos sectores, acompañando procesos innovadores y válidos.

En este sentido,PAGEBOCA corresponde a una nueva orientacion iniciada en el seno de ORMA desde 1994, en la primera formulación del Plan Estratégico 1995-2000 para la UICN en Centroamerica. En este ejercicio, al cual participó el coordinador de PAGEBOCA, Alberto Salas, permitió definir el horizonte institucional de la UICN en la región, enfoncando mejor su misión y su razón de ser. Enfatizando las participación de sectores y miembros no tradicionales de la Union en la región centroamericana. El proceso de formulación participativa, en la que por primera vez en un proyecto de la UICN, el propio plan operativo fue discutido y negociado con socios y contrapartes institucionales, abrió un camino nuevo para la UICN;

En 1995, la Oficina Regional para Mesoamerica de la UICN se abocó a un proceso de reestructuración interna. En el taller de La Catalina, en Julio 1995, personeros de la sede mundial del Secretariado de UICN, y representantes de instituciones miembros y socios de la Union en la región, se reunieron con el equipo técnico de ORMA, con el fin de definir los ámbitos de acción de los próximos tres años. Tras la formulación del Plan Estratégico, el ejercicio conducido en La Catalina permitió allanar el camino para un nuevo *modus operandi* en ORMA. En los meses que siguieron el encuentro, el equipo técnico de ORMA realizó un serie de talleres con el objetivo de redefinir la estructura operativa interna de la oficina, y auspiciar una mayor coordinación entre áreas temáticas y proyectos llevados a cabo en la región por el Secretariado.

Como resultado del proceso de reestructuración interna de ORMA, se definió el marco conceptual operativo de los programas y proyectos de ORMA, en respuesta a la misión de UICN en la región. Los ejes prioritarios de atención de la UICN a nivel mundial se puede dividir entre:

* Conservacion de la Biodiversidad
* Uso Sostenible de los RR.NN

Estos objetivos estrategicos orientan a su vez el abanico de actividades y procesos que animan y conducen los equipos técnicos del Secretariado. Estas actividades se pueden agrupar alrededor de dos principales formas de incidir en la Conservación de la Biodiversidad y el Uso Sostenible de los recursos naturales:

A. Apoyo a formulacion de Politicas Regionales y Nacionales

B. Establecimiento de Redes Horizontales a nivel de ONGs, Org.Base miembros y socios en la region, brindando los instrumentos técnicos de gestion y manejo de los RR.NN.

Para poder responder a estas nuevas exigencias, la estructura operativa de ORMA se modificó, incorporando dos nuevos puestos, el director técnico regional y el oficial de membresía, al equipo técnico regional. El director técnico regional tiene la responsabilidad de encauzar la convergencia entre proyectos, programas y áreas temáticas, bajo un nuevo esquema de trabajo del equipo técnico regional. La figura del oficial de membresía responde a la necesidad imperante de atender a la membresía regional, y consolidar su participación en los proyecto y actividades de la Union.

Relaciones con otros programas de ORMA

Tras amplias conversaciones con la dirección regional, la dirección técnica y los distintos coordinadores de programas de la Oficina Regional para Centroamérica de la UICN, se puede afirmar que PAGEBOCA no ha dejado ninguno de ellos indiferente. El proyecto ha sido objeto de una atención seguida y en general goza de una fuerte aceptación y respaldo. En particular, tanto el Director Regional y el Director Técnico de ORMA expresaron su entera satisfacción y pleno respaldo a la gestión del coordinador de PAGEBOCA. A continuación, resumimos los principales puntos positivos resaltados en las conversaciones con los distintos miembros del equipo técnico de ORMA.

Reconocen liderazgo político de PAGEBOCA ante instancias como CCAD

Habia oportunidad que se aprovecho para forjar nuevas alianzas regionales

Se recuperó la confianza regional en UICN que se perdió en 1993

Proceso formulación en 1994 permitió identificar nuevos socios en la region,
que no son los miembros tradicionales de UICN

Inauguro nuevo estilo de diseño de proyecto en UICN

PAGEBOCA ha tomado iniciativas audaces y certeras, particularmente en crear nuevas sinergías institucionales, abriendo oportunidades para otros programas e iniciativas de UICN en la región.

Entre las criticas y sugerencias emergidas de la discusión tanto con los responsables de programas en ORMA, como con los personeros del equipo de apoyo de PAGEBOCA, cabe mencionar algunas:

A nivel interno

Hay problemas de coordinación interna del equipo PAGEBOCA
Las reuniones de equipo han sido esporádicas
Hay poca restitución de visión del coordinador al resto del equipo

Con otros programs

Hay fallas en comunicacion entre programas y areas
La información que circula no es sintética, y como tal no facilita toma decisiones
La colaboracion de PAGEBOCA con otros programas ha sido más coyuntural que estructural

Con los Miembros

No incorpora, ni capacita a todos los miembros UICN
PAGEBOCA ha tenido mucho énfasis en lo político menos en lo técnico
Estan pendientes los mecanismos de validación técnica de los supuestos implicitos en estrategias regionales
Hay que aterrizar en escala nacional, mucho peso en lo político regional y local

Relacion con la Sede

El contrato de financiamiento de PAGEBOCA fue firmado directamente por el Director General de la UICN y el Gobierno federal de la República de Alemania, y en última instancia es la UICN en su totalidad que responde por la gestión del proyecto.

PAGEBOCA ha gozado de una gran autonomía de gestión técnica y financiera, lo cual a contribuido sobremanera a su flexibilidad y éxito.

Ha habido en general un respaldo a la gestión del coordinador de PAGEBOCA por parte del responsable del Area de Conservación de Bosques en la sede, a pesar de mayores discrepancias con la coordinación para América Latina del grupo de apoyo regional en la sede.

Los problemas de comunicación se deben en gran medida a diferencias de idioma y formas de comunicación. Particularmente con el programa de bosques de la sede mundial de la UICN.

La coordinación de PAGEBOCA ha informado sistematicamente a la sede, con copia de todos los oficios realizados, tanto nivel de gestión externa regional, como de gestión interna.

La formulación conjunta de PAGEBOCA en 1994 permitió armonizar perspectivas y metodologías de trabajo, sin embargo no ha habido hasta la fecha una sistematización de la experiencia adquirida en la gestión de PAGEBOCA.

Discusion

En términos globales, las impresiones de PAGEBOCA en el seno del equipo técnico regional le arrojan un saldo positivo. Todos le reconocen un papel protagónico y catalizador de nuevas sinergías institucionales. Esta flexibilidad institucional constituye probablemente un de los mayores avatares de la coordinación de PAGEBOCA. Si bien la negociación original con el Gobierno Federal de la Rebública de Alemania se dió en la sede. y que la responsabilidad último de la gestion del programa descansa en la Union en su conjunto, se le ha otorgado un amplio margen de maniobra a la coordinación.

Esta flexibilidad de gestion entre la sede y ORMA tiene su correspondencia a nivel interno de la oficina. Ha habido tambien una delegación informal de funciones entre la dirección regional de ORMA y el coordinador de PAGEBOCA. Ante las prioridades establecidas por el mandato de la Union, la dirección ha decidido concentrar su atención en el fortalecimiento de la membresía, y en particular a los comité nacionales de miembros de la UICN. La coordinación de PAGEBOCA asumió un rol protagónico ante instancias políticas regionales y nacionales, representando a menudo la UICN en foros como la CCAD, CONCAUSA, CONCAMEX, y desde luego ante la CCAB/AP. Esta delegación tácita de funciones, no implicó que PAGEBOCA de arrojará la exclusividad del diálogo político. De hecho, otros programas técnicos de ORMA , como el Programa regional en manejo de vida silvestre, ha construido estrechas relaciones con instancias políticas regionales como la CICAD (Comisión Interparlementaria Centroamericana de Ambiente y Desarrollo). Sin embargo, un clima de confianza entre la dirección regional y la coordinación de PAGEBOCA ha facilitado sobre manera su gestion. La Dirección Regional es todavía la que firma los convenios, las cartas de entendimiento, y todas las notas oficiales. Controla además el manejo financiero, y la firma de cheques. Así, a pesar del protagonismo aparente de

PAGEBOCA en lo político, la Dirección Regional vela por el posicionamiento institucional y el control financiero.

Los problemas más álgidos detectados en la discusión con los coordinadores de programa tienen que ver con las formas de comunicación interna y los flujos de información. A lo interno, el primer año de funcionamiento de PAGEBOCA fue marcado por desaciertos y problemas de asignación de funciones. Por ejemplo, el JPO financiado por FINNIDA se quedó cinco meses sin términos de referencia. Las reuniones de coordinación interna del equipo de apoyo de PAGEBOCA han sido esporádicas, esto no ha contribuido a reforzar la eficiencia de trabajo del equipo. Sin embargo, en los últimos seis meses, ha habido un esfuerzo notable de mejorar la coordinación interna del equipo, para poder enfrentar un carga cada vez mayor de trabajo.

El volumen de actividades desarrolladas por PAGEBOCA , al igual que otros programas, hace que el tiempo disponible para dedicarse a tareas de comunicación interna es reducido. La coordinación de PAGEBOCA ha optado por diseñar modalidades de circulación de información un tanto mecanicas. Copia informes a la dirección regional, la dirección técnica, asi como a los principales interlocutores en la sede, en forma sistemática. Bien circula la información, circula en forma que no favorece la comunicación, comprensión y sobre todo la toma de decisiones. Los volumenes de información emitidos tienden a "sepultar el interlocutor" en vez de informarlo, por ser poco sintéticos y ejecutivos. Esto fomenta una cierta debilidad institucional por desconocimiento, lo cual puede contribuir a duplicar esfuerzos, confundir interlocutores claves, particular los donantes. Esto se podría subsanar con el mejoramiento de técnicas de comunicación interna, diseñando un formato sintético de informe que permita emitir criterios claves para facilitar la toma de decisiones, la concertación y la coordinación entre equipos técnicos en ORMA.

Otro punto importante para la discusión se refiere a la no incorporación de miembros de UICN en el accionar de PAGEBOCA. El coordinador de PAGEBOCA y su asistente han sido enfatico: no se puede trabajar con toda la membresía. Hay miembros quienes por vocación técnica, por motivación, por interés y compromiso se han visto involucrados en las actividades de PAGEBOCA. Otros no han sido incorporados. Si bien existe el mandato de la Union, por el cual, el Secretariado tiene la obligación de atender a todos los miembros sin discriminación, en la práctica no es siempre así. PAGEBOCA se destaca además por el hecho que haya incorporado a su gestión local a actores sociales que no son miembros de UICN. Se puede argumentar que privó en la gestión institucional de PAGEBOCA un visión pragmática de la forma en que se podía ejecutar dicho programa. Si el programa hubiera insistido en atender a todos los miembros de la región, no cabe duda que su

efectividad hubiera mermado. PAGEBOCA ha tratado de buscar un equilibrio entre un trabajo de fondo con miembros vinculados a circulos gobernamentales, con los cuales el trabajo ha sido notable, y con sectores no-gubernamentales, en comunidades y organizaciones gremiales, quienes mostraban interés y compromiso.

PAGEBOCA ha recurrido, como muchos otros proyectos, a servicios profesionales de consultores. Revisando la gama de servicios contratados, existe un clara tendencia a favorecer el nivel regional. En el cuadro No...., se encuentra la lista de consultorías contratadas por PAGEBOCA, los temas y productos abarcados, asi como las fechas involucradas. Podemos distinguir algunos temas regionales más importantes que fueron reforzados mediante consultorías:

- Estrategia de comunicación de CICAFOC
- Seguimiento de Cumplimiento Acuerdos de ALIDES
- Propuesta Cambio Climatico/Fijación CO2 en C.Am.
- Inversión Privada en Bosques en C.Am.
- Apoyo Técnico y Diagnóstico a la CICAD*
- Actualización del Sistema C.Am. de Areas Protegidas

* Consultoría co-financiada por el Programa de Vida Silvestre de UICN/ORMA

Otras consultorías abarcan temas puntuales, servicios propios del equipo técnico de apoyo de PAGEBOCA (Florangel Villegas, Victor Rivera), y sobretodo los temas relacionados con la sistematización de experiencias. En suma, las consultorías han ocupado un lugar importante en la estrategia de gestion de PAGEBOCA, pero representan un rubro menor en la ejecución del presupuesto total. Las acciones de fortalecimiento institucional de los interlocutores regionales (CCAB/AP, CICAFOC,etc..) han representado errogaciones mayores.

Finalmente, cabe preguntarse hasta qué punto el fortalecimiento institucional de instancias regionales de coordinación entre sectores gubernamentales y no-gobernamentales en Centroamérica por parte de PAGEBOCA, ha sido consistente con el fortalecimiento de la Union en su conjunto.

Relacion entre fortalecimiento institucional regional y mision institucional interna de UICN-ORMA

Por lo anterior, cabe preguntarse en qué medida el fortalecimiento institucional de instancias regionales, emprendido por PAGEBOCA ha contribuido a fortalecer a UICN como institución?

El protagonismo ante instancias políticas regionales por parte de PAGEBOCA ha despertado algunas dudas acerca de la gestion institucional interna del programa. Sería un error pensar que fortalecer otras instancias regionales, de concertación entre gobiernos, técnicos y sociedad civil, redunda en un debilitamiento relativoy una "competencia desleal" de la UICN en la región.

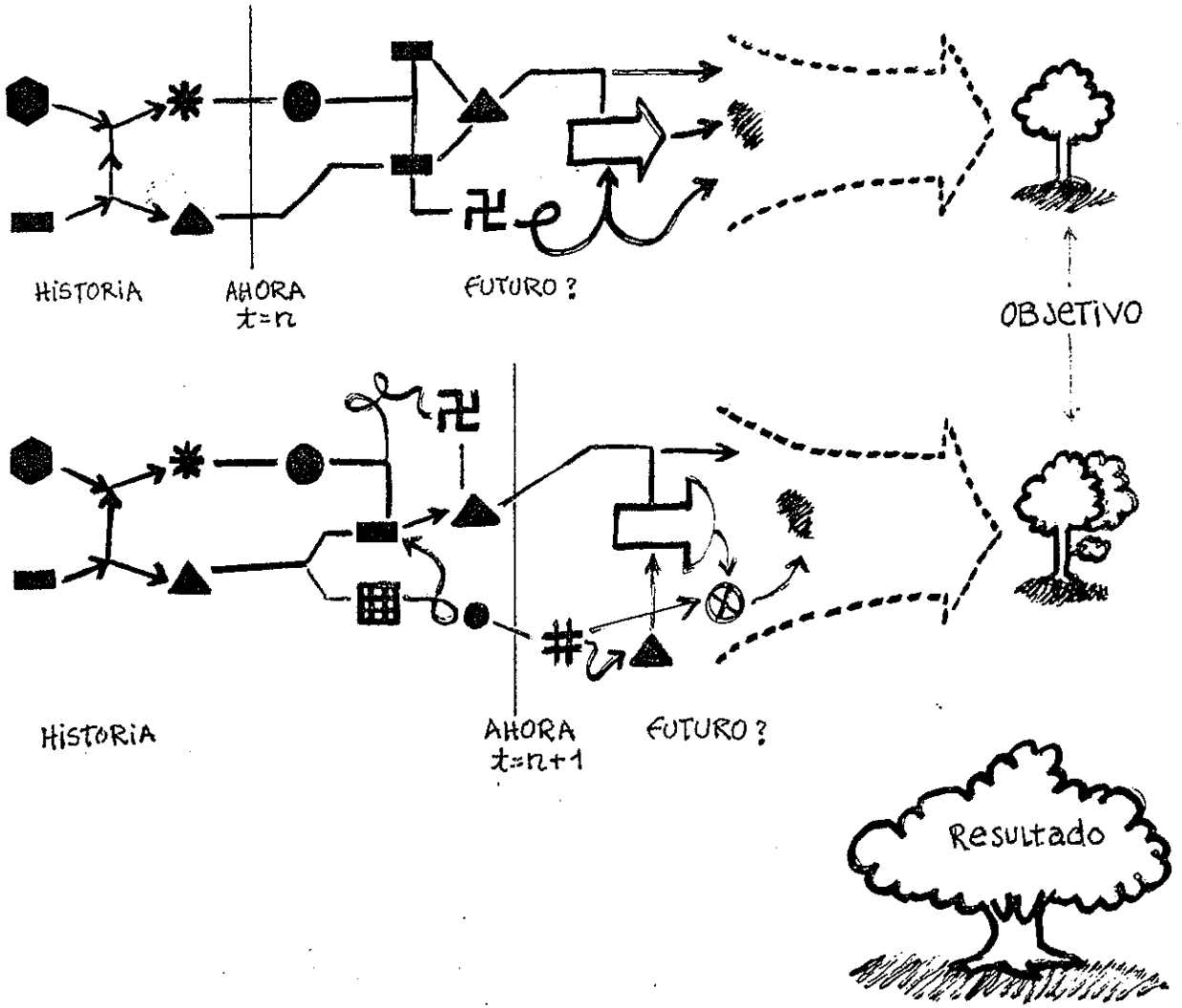
PAGEBOCA ha logrado definir nuevo estilo y nuevo rol para UICN. Si bien ha sido más un proyecto político que técnico, y su gestion ha sido fuertemente marcada por la personlidad del coordinador, no ha puesta en tela de duda el rol que pueda jugar UICN en la región. Al contrario, instancias nuevas como el CCAB/AP permite a la UICN coordinar con iniciativas regionales y proyectos (Pfa, ftp,etc..), y como tal suma capacidades y busca la complementaridad

Como concebir futuras sinergias institucionales, en que otros programas de la UICN y sus miembros pueda aprovechar el camino abierto, y las oportunidades creadas por PAGEBOCA. Hay que descriminar, hay selección natural en la membresia, no se puede trabajar con todos. Sin embargo, se espera que ORMA pueda potenciar estas nuevas instancias, facilitando la renovación y ampliación de su membresía.

Qué sigue? Como buscar integrar y potenciar las actividades e iniciativas de PAGEBOCA con los otros programas de la UICN en la región. Ha habido convergencia, pero no integración de las acciones de otros programas de UICN (vida silv., social) al caudal de actividades iniciadas por PAGEBOCA ¿Como sumar sin anular, como potenciar sin competir, como coordinar sin sacrificar tiempo, vigencia e inciativa?

ANEXO 8

Grafico sobre Estrategia



ANEXO 9

La Gestion Financiera de PAGEBOCA

Los desembolsos anuales autorizados por el Gobierno Aleman se realizan contre entrega cada 30 de Abril de un informe de actividades y un informe financiero.El informe financiero es elaborado desde ORMA, pero su última presentación es responsabilidad de la sede mundial de la UICN.

La coordinación de PAGEBOCA decidió a partir de 1995 de contar con un asistente contable propio al programa. El Lic. Victor Rivera cumple una función de facilitador para asegurar una gestion contable eficiente. La gestion contable de PAGEBOCA ha gozado de controles cruzados (Victor Rivera+ Contralor+Auditoría Anual), y ha informado la sede de UICN y el donante (B.M.Z.) en informes anuales.

Los desembolsos anuales de PAGEBOCA han sido respectivamente: de 140,000 USD en 1994, 359,045 USD en 1995 y de 346,117 USD en 1996. Es interesante notar el peso relativo de ciertos rubros presupuestarios en la ejecución del programa. En 1995, por ejemplo, los gastos de coordinación (incluyendo los salarios del coordinador y de su asistente, representaron un 21% del presupuesto total, los gastos en consultorías apenas un 7.5%, y si uno comprara esto a los gastos destinados a apoyo institucional (CCAB/AP,CICAFOC) y a Talleres Regionales y Nacionales, representan un 37% del gasto total. Si bien esto refleja el orden de prioridades operativas imperante en PAGEBOCA, no es indicativo del total de las iniciativas impulsadas ya que muchas fueron objetos de co-financiamiento por otras instancias.

Con el fin de mantener un perfil de actividad fuerte, el Coordinador de PAGEBOCA ha decidido acortar el último año del programa a seis meses en el 1997. Abajo se encuentran los presupuestos anuales ejecutados por PAGEBOCA desde 1994. Sin duda los años 1995 y 1996 han sido los más intensos en materia de gestion financiera, y han justificado el recurso a un asistente contable.

El mismo asistente contable de PAGEBOCA, Victor Rivera, ha brindado servicios de asesoría financiera al CCAB/AP y CICAFOC, como parte de la asistencia brindada por PAGEBOCA al fortalecimiento institucional de estas instancias regionales.

UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
Programa de Bosques (PAGEBOCA)
Dolares US$

Itemm	Concepto	Presupuest 1995	Ejecutado 31/12/95	Por Ejecutar.	Porciento Ejecutado
	Coordinacion	59830.00	59187.00	643	99
251	Salarios y Cargas Sociales	42500	41634.00	866	98
291	Viajes internacional	7000	6348.00	652	91
295	Viaticos	7000	7938.00	-938	113
293	Viajes locales	1500	1488.00	12	99
374	Gastos de representacion	450	62.00	388	14
259	Seguros	780	606.00	174	78
370	Conferencias	600	1111.00	-511	185
	Secretaria				
251	Salarios y Cargas Sociales	8000	9294.00	-1294	116
	Asistente Coordinacion				
721	Consultoria Coordinacion	8000	8050.00	-50	101
	SUB-TOTAL	75830	76531.00	-701	101
	Equipo de Oficina				
302	Equipo de computo	1000	1164.00	-164	116
350	Programas computo	500	4146.00	-3646	829
303	Mobiliario de oficina	500	73.00	427	15
350	Mantenimiento de computo	1000	0.00	1000	0
304	Equipo audiovisual	1500	735.00	765	49
	SUB-TOTAL	4500	6118.00	-1618	136
	Gastos de Operacion				
331	Renta de oficina	4000	3923.00	77	98
334	Electricidad y Agua	800	869.00	-69	109
356	Faxsimil	3000	1204.00	1796	40
354	Correo	800	863.00	-63	108
395	Fotografia y video	800	188.00	612	24
352	Materiales de Oficina	1000	1425.00	-425	143
380	Libros y periodicos	400	92.00	308	23

355	Telefono	1000	1820.00	-820	182
328	Transporte, Manten. Vehiculo	400	77.00	323	19
353	Fotocopias	4000	6111.00	-2111	153
360	Comisiones Bancarias	200	31.00	169	16
332	Seguro de incendio	400	114.00	286	29
	SUB-TOTAL	16800	16717.00	83	100
	Objetivo no. 1				
8201	Talleres Regionales	44000	40362.00	3638	92
8202	Talleres Nacionales	13000	10284.00	2716	79
8203	Talleres locales	0	221.00	-221	0
8204	Consultorias	13000	13240.00	-240	102
8205	Apoyo institucional	40177	54581.00	-14404	136
8206	Transporte y viaticos	3500	4630.00	-1130	132
8207	Formulacion de proyectos	4000	3275.00	725	82
8208	Documentos y Publicaciones	11960	9663.00	2297	81
8209	Seguimiento, Evaluacion y Auditoria	4000	9570.00	-5570	239
	SUB-TOTAL	133637	145826.00	-12189	109
	Objetivo no. 2				
S/C	Talleres Regionales	0	0.00	0	0
8212	Talleres nacionales	6550	5250.00	1300	80
8213	Talleres Locales	4250	4808.00	-558	113
8214	Consultorias	12500	13507.00	-1007	108
8215	Apoyo organizacional	26430	21907.00	4523	83
8218	Documentos y Publicaciones	10000	5299.00	4701	53
8219	Seguimiento, Eval. y Auditorias	5500	5821.00	-321	106
	SUB-TOTAL	65230	56592.00	8638	87
	Objetivo no. 3				
8222	Talleres Nacionales	5000	0.00	5000	0
8223	Talleres Locales	3250	0.00	3250	0
8228	Document, Publicaciones	9350	7899.00	1451	84
8229	Seguimiento, evaluc. audit.	4143	3395.00	748	82
	SUB-TOTAL	21743	11294.00	10449	52
	TOTAL	317740	313078.00	4662	99
273	Overhead	41306	40700.00	606	99
	TOTAL GENERAL	359046	353778.00	5268	99

UNION MUNDIAL PARA LA NATURALEZA
Programa de Bosques (PAGEBOCA)
Dolares US$

Item	Concepto	Presupues 1996	Ejecutado 30/4/96	Por Ejecutar.	Por cient Ejecutado
	Coordinacion	61,830	25,652	36,178	41.49
251	Salarios y Cargas Sociales	44,500	14,743	29,757	33.13
291	Viajes internacional	7,000	3,289	3,711	46.99
295	Viaticos	7,000	6,211	789	88.73
293	Viajes locales	1,500	990	510	66.00
374	Gastos de representacion	450	93	357	20.67
259	Seguros	780	326	454	41.79
370	Conferencias	600	0	600	0.00
	Secretaria				
251	Salarios y Cargas Sociales	8,500	3,173	5,327	37.33
	Asistente Coordinacion				
721	Consultoria Coordinacion	10,500	3,760	6,740	35.81
	SUB-TOTAL	80.830	32,585	48,245	40.31
	Equipo de Oficina				
302	Equipo de computo	1,000	7,623	(6,623)	762.30
350	Programas computo	500	414	86	82.80
303	Mobiliario de oficina	500	260	240	52.00
350	Mantenimiento de computo	1,500	0	1,500	0.00
304	Equipo audiovisual	2,000	0	2,000	0.00
	SUB-TOTAL	5,500	8,297	(2,797)	150.85
	Gastos de Operacion				
331	Renta de oficina	4,500	1,586	2,914	35.24
334	Electricidad y Agua	1,000	296	704	29.60
356	Faxsimil	3,500	993	2,507	28.37
354	Correo	800	405	395	50.63
395	Fotografia y video	800	323	477	40.38
352	Materiales de Oficina	1.000	1.168	(168)	116.80
380	Libros y periodicos	400	11	389	2.75
355	Telefono	1.000	1.207	(207)	120.70
328	Transporte, Manten. Vehiculo	400	37	363	9.25
353	Fotocopias	4.500	3.237	1.263	71.93
360	Comisiones Bancarias	200	28	172	14.00
361	Honorarios de Auditoria	0	-2448	2.448	ERR
382	Talleres	0	308	(308)	ERR
332	Seguro de incendio	400	227	173	56.75
	SUB-TOTAL	18.500	7.378	11.122	39.88
	Objetivo no. 1				

8201 Talleres Regionales	14,000	8,010	5.990	57.21
8202 Talleres Nacionales	6.500	0	6.500	0.00
8203 Talleres locales	1,500	0	1.500	0.00
8204 Consultorias	2.500	1.875	625	75.00
8205 Apoyo institucional	29,177	12,184	16.993	41.76
8206 Transporte y viaticos	20,220	26,469	(6.249)	130.91
8207 Formulacion de proyectos	2,500	1,875	625	75.00
8208 Documentos y Publicaciones	10.000	5,660	4,340	56.60
8209 Seguimiento, Evaluacion y Audit	4,300	816	3,484	18.98
SUB-TOTAL	90,697	56,889	33,808	62.72
Objetivo no. 2				
8211 Talleres Regionales	10,000	4,000	6,000	40.00
8212 Talleres nacionales	6,290	6,000	290	95.39
8213 Talleres Locales	7,745	2,000	5,745	25.82
8214 Consultorias	10.000	0	10,000	0.00
8215 Apoyo organizacional	20,300	15,315	4,985	75.44
8218 Documentos y Publicaciones	6,500	2,636	3,864	40.56
8219 Seguimiento, Eval. y Auditorias	20,500	816	19,684	3.98
SUB-TOTAL	81,335	30,767	50,568	37.83
Objetivo no. 3				
8222 Talleres Nacionales	6,465	3,661	2,804	56.63
8223 Talleres Locales	1,150	0	1,150	0.00
8224 Consultorias	13000	14,560	(1,560)	112.00
8228 Document, Publicaciones	4,430	1,088	3,342	24.56
8229 Seguimiento, evaluc. audit.	4,400	816	3,584	18.55
SUB-TOTAL	29,445	20,125	9,320	68.35
TOTAL	306,307	156,041	150.266	50.94
273 Overhead	39,820	0	39,820	0.00
TOTAL GENERAL	346,127	156,041	190.086	45.08

ANEXO 10

Lista de Consultores Contratados por PAGEBOCA entre 11/1995 y 6/1996

nombre, apellido	TOR/productos	PERIODO:mes/año
1. Ronald Mc Carthy	Sistema de Información y Monitoreo sobre las Areas Protegidas en C.Am.	5-7/1996
2. Juventino Galvez	Perfil Programa Prod. Forestal Sostenible Petén Capacitación en LUCS Análysis de factibilidad prod. forestal-CONCOFOP	4-5 / 1996
3. Comunicación Ambiental Consultorías y Asesorías s.a. Nidia Rodriguez, Juan Carlos Cruz	Estrategia de comunicación de CICAFOC Guía de sistematización Notas periodisticas Revisión de documentos	9-12/1996
4. Allen Cordero	Sistematización experiencias OET, Capacitación en Sistematiz. Marco conceptual sistematización CBTC	2-3 /1995 5-6-7/1995 12/1995-3/1996
5. Rodolfo Jesús Vieto	Capacitación Equipo PAGEBOCA en paquetes informática	2/1995
6. Victor Rivera	Elaboración y manejo sistema contable de PAGEBOCA, CCAB/AP CICAFOC	2 - 12/1996
7. Patricia Madrigal	Seguimiento y Apoyo Técnico a la CICAD Diagnóstico Legislativo C.Am.	3 /1995
8. Carlos Bolaños	Manual de Procedimientos legales para Certificación de Protección del Bosque	2/1995
9. Roberto Hasbún/ Oscar Brenes	Evaluacion Reserva Biosfera Río Platano - Compilación datos básicos	11/ 1995
10. Florangel Villegas	Asistencia General de Gestion de PAGEBOCA	1/1995-presente

nombre, apellido	TOR/productos	PERIODO:mes/año
11. José Luis Alvaréz	Facilitación Taller de Seguimiento/Evaluación de PAGEBOCA	12/1995
12. Miguel Duro	Organización Taller sobre Inversión Privada en Bosques en C.Am., Redacción Memoria	9/ 1995
13. Jorge Mora	Traducción Documento Inversión privada. Redacción Documento Sintesis sobre Iniciativa de Uso Sostenible en C.Am.	11/1995 2-4/1996
14. Isaac Pérez	Propuesta Reducción Efecto Invernadero/fijación Co2 en C.Am.	12/ 1995- 2/1996
15. Juan Carlos Godoy	Actualización Información sobre Sistema C.Am. de Areas Protegidas. Fortalecimiento Sistema Nacional de Areas Protegidas en Guatemala Apoyo a Procesos de Concesiones en Petén	4-7/1996
16. Alberto Vásquez	Prevención y Control de Incendios Forestales - elaboración programa -capacitación de técnicos -propuesta capacitación en Nicaragua y Guanacaste	2/1996- 5/1996
17. Lenin Corrales	Doc. Interactivo Seguimiento ALIDES Doc. Interactivo Situación Areas Protegidas 89-2000 Doc. Interactivo Diagnóstico forestal C. Am.	3-8/1996
18. Ogden Rodas	Apoyo a Formulación del PPF en Petén	11/ 1994

ANEXO 11

Grafico sobre proceso

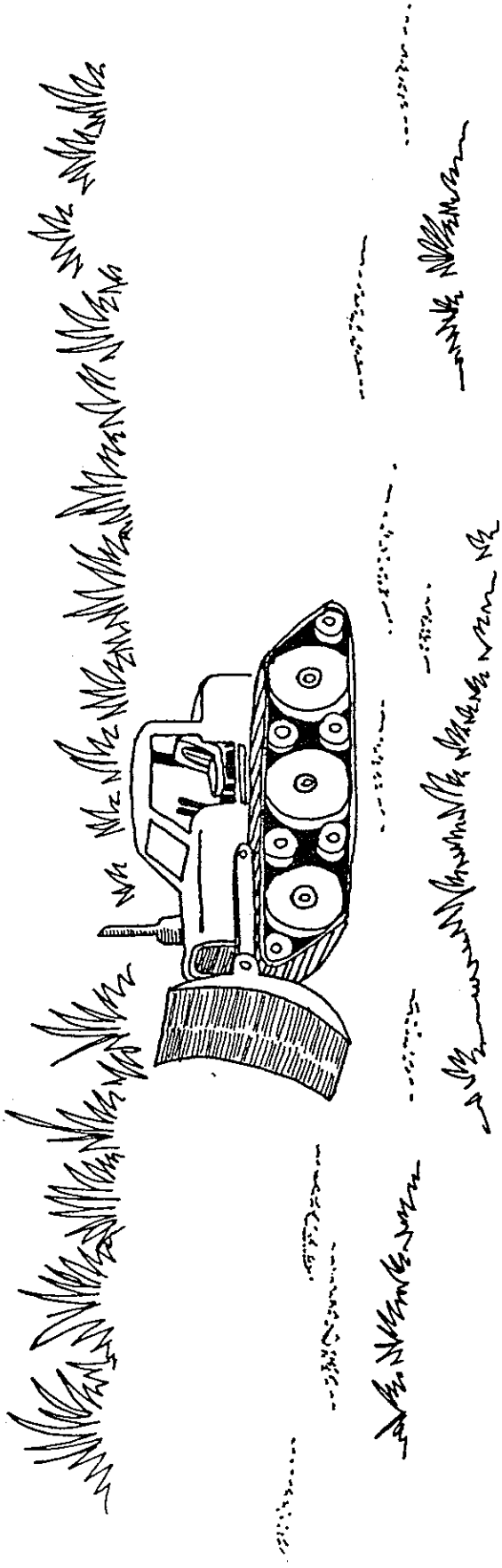
La secuencia de imagines relacionadas con el tractor en las paginas seguientes, presenta los posibles posicionamientos de PAGEBOCA e su relación con el proceso regional.

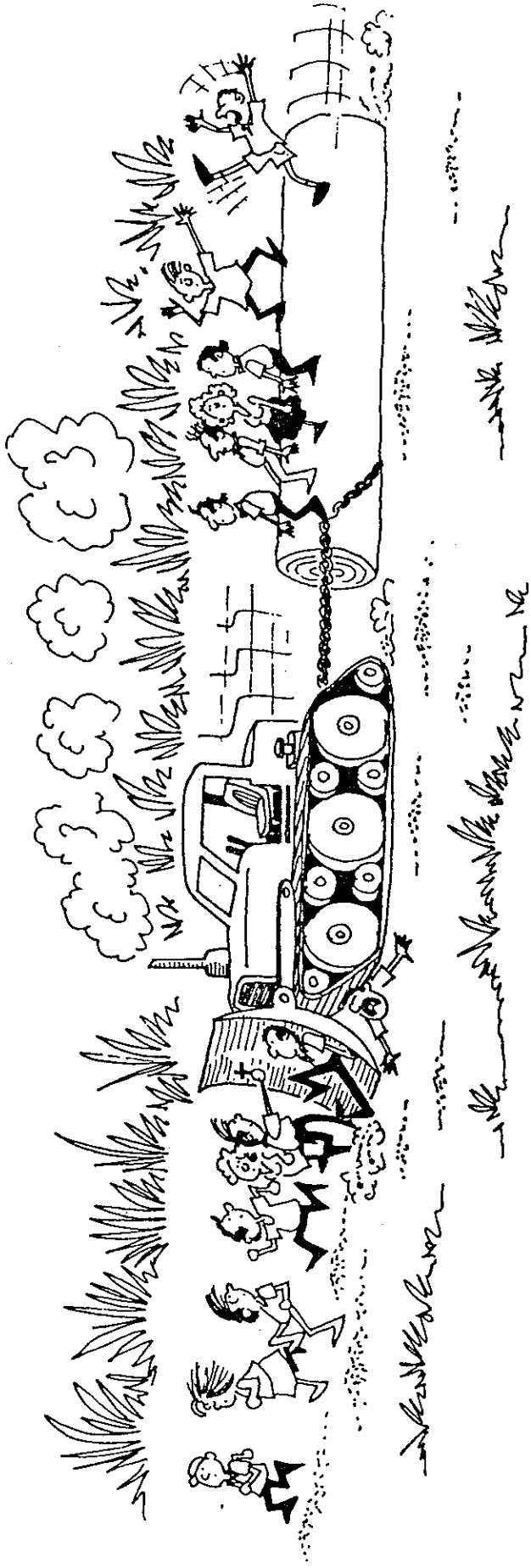
- ***la primera imagen*** **(el tractor) presenta la fuerza en sentido físico, uno puede sentirse tractor porque tiene la fuerza que dan los recursos.**

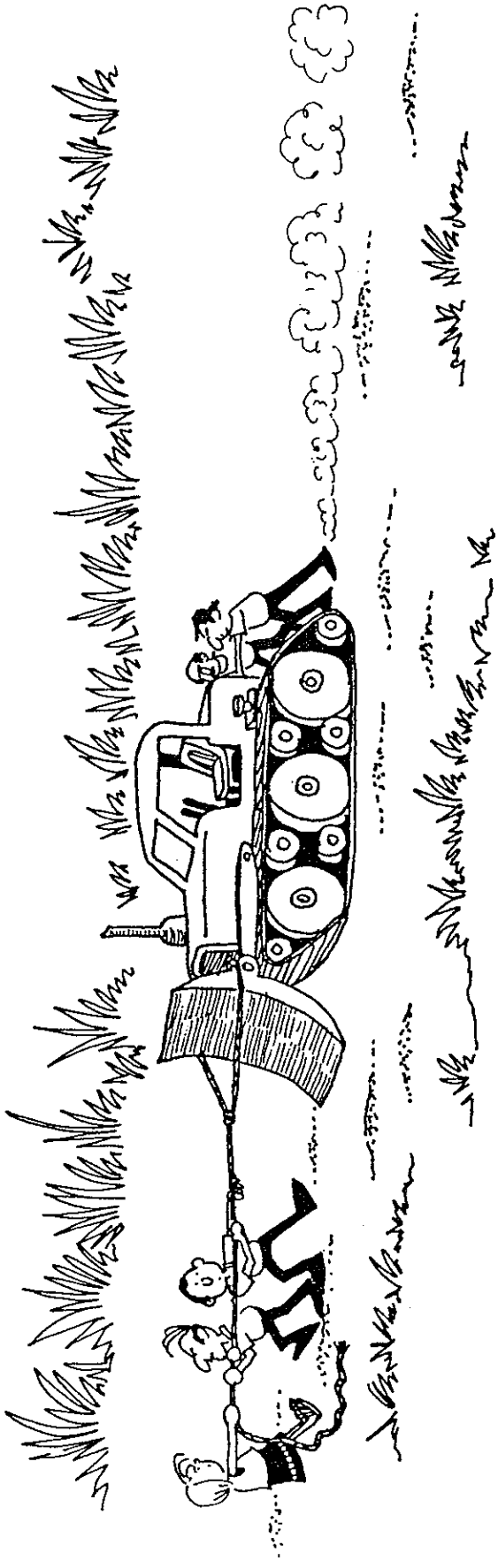
- ***la segunda imagen*** **de la gente halando el tractor, presenta la imagen indeseable para quien se ve asi mismo mas proximo a la imagen anterior.**

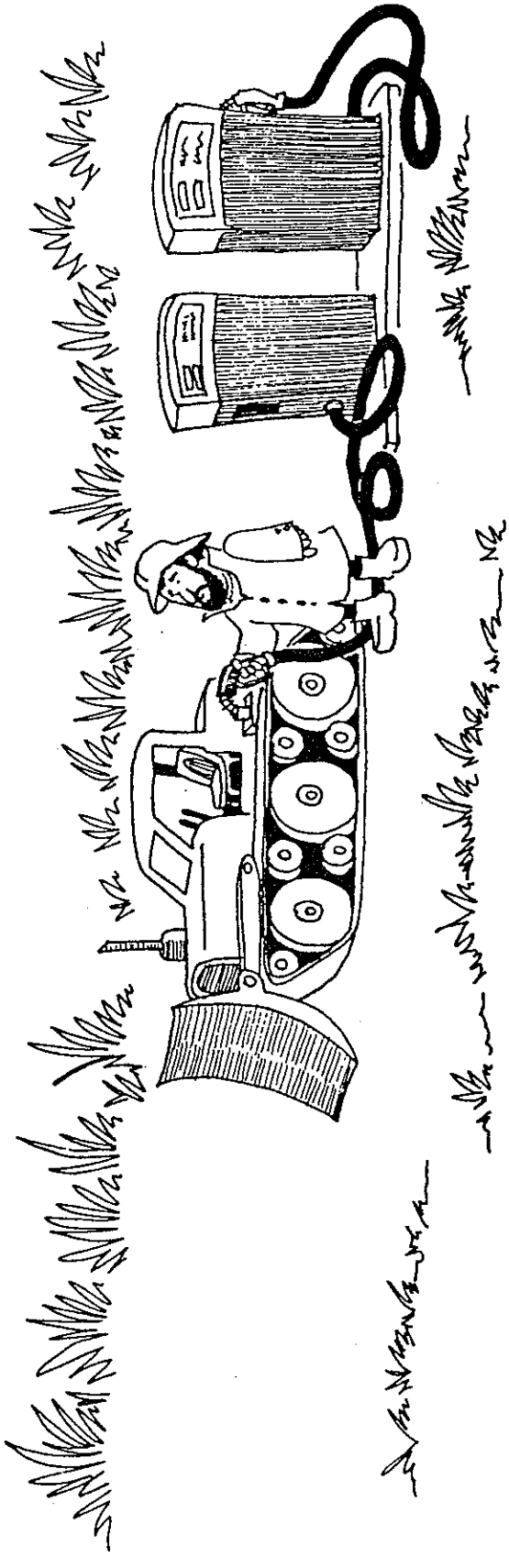
- ***la tercera imagen*** **del tractor empujando, aplastando y halando gente, expresa la función mas adecuada para los que se identifican con la primera.**

- ***la cuarta imagen*** **destaca no el tractor, ni tampoco al bombero, sino mas bien, el combustible (en la figura de recurso), nos parece que esta imagen expresa mejor la función demandada a PAGEBOCA.**

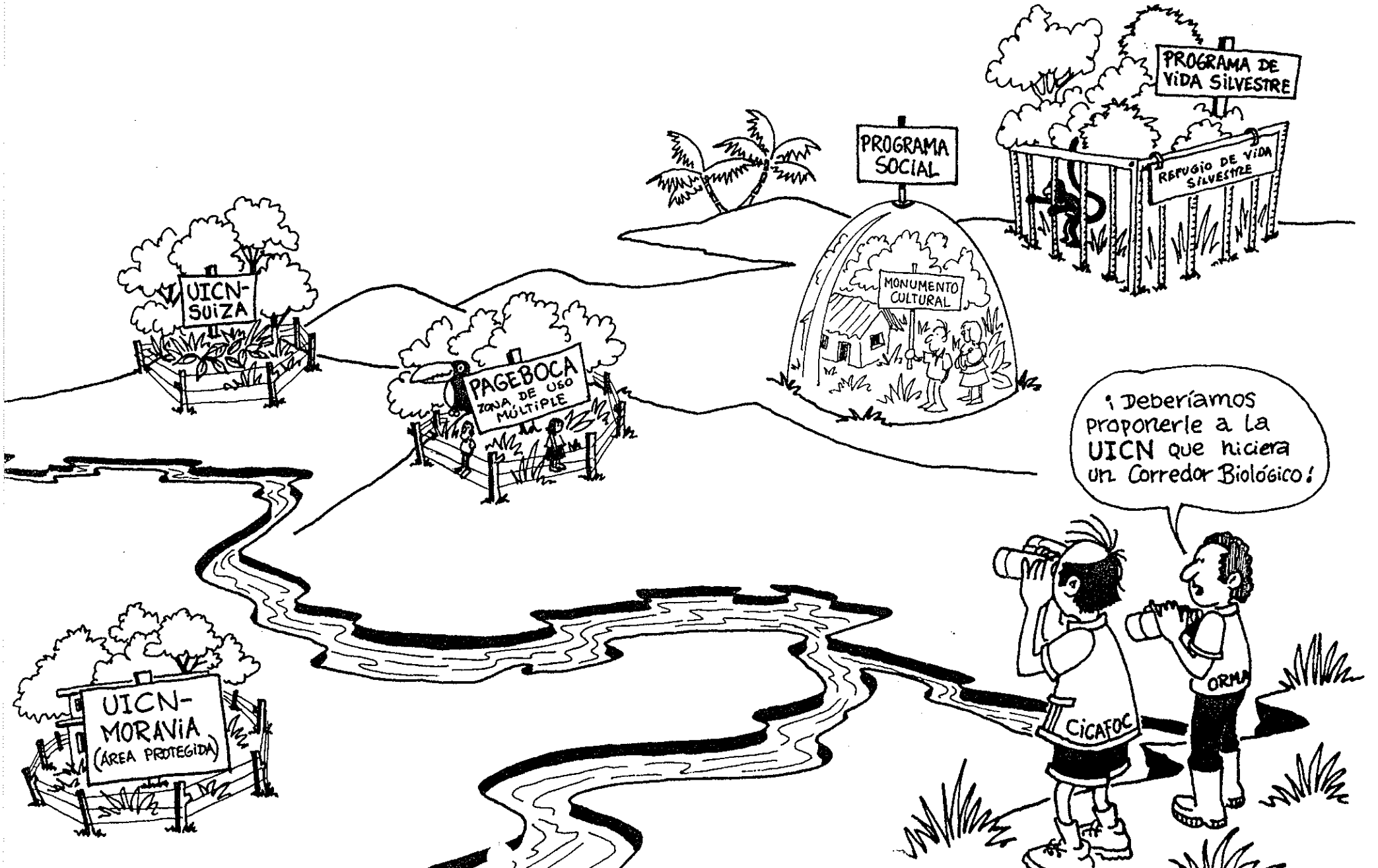









UICN-SUIZA
PAGEBOCA
PROGRAMA SOCIAL
PROGRAMA DE VIDA SILVESTRE
UICN-MORAVIA
¡Deberíamos proponerle a la UICN que hiciera un Corredor Biológico!
ACTORES
ACTORES


UICN-SUIZA
PAGEBOCA
ZONA DE USO MÚLTIPLE
PROGRAMA SOCIAL
MONUMENTO CULTURAL
PROGRAMA DE VIDA SILVESTRE
REFUGIO DE VIDA SILVESTRE
UICN-MORAVIA (AREA PROTEGIDA)
¡Deberíamos proponerle a la UICN que hiciera un Corredor Biológico!
CICAFOC
ORMA

SIGLAS UTILIZADAS

ASACODE	Asociación San Migueleña para la Conservación y el Desarrollo.
ASOCODE	Asociación de Organizaciones Campesinas para la Cooperación y el Desarrollo.
ORMA	Oficina Regional para Mesoamerica
CICA	Coordinadora Indigena de Centro America.
ICIC	Iniciativa Civil para la Integración Centroamericana
ALIDES	Alizanza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible
CCAD	Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo
CCAB-AP	Consejo Centroamericano de Bosques y Areas Protegidas.
UICN	Unión Iternacional para la Conservación de la Naturaleza.