



# Un impulso en la dirección correcta

Resumen de la evaluación externa del proyecto  
Voces Fortalecidas...Mejores Decisiones (SVBC)

Frits Hesselink, Jean-Paul Ledant y Chantal van Ham  
Septiembre de 2009



**A DIARIO Y EN TODO EL MUNDO,** las decisiones tomadas sobre la gobernanza forestal tienen consecuencias no deseadas porque se basan en supuestos erróneos.

Lamentablemente, pagamos por estos errores con la pérdida de bosques, de ingresos, biodiversidad y otros beneficios. Con su proyecto *Voces Fortalecidas... Mejores Decisiones*, el objetivo de UICN fue dar un impulso en la dirección correcta a los departamentos forestales, empresas, comunidades y otros actores de la gobernanza forestal. Para hacerlo, facilitó el diálogo y ofreció plataformas para crear un terreno común donde los grupos de interés puedan buscar mejores opciones que respeten mutuamente sus libertades e intereses.

Esencialmente, SVBC buscó mejorar los arreglos para la toma de decisiones en los regímenes de gobernanza forestal. Puede que el punto de entrada del proyecto haya sido la legalidad, pero el desarrollo sostenible fue la visión ofrecida por UICN.

Financiado principalmente por la Comisión Europea en el marco de su Plan de Acción sobre la Aplicación de las Leyes, Gobernanza y Comercio Forestales (FLEGT), SVBC se ejecutó en Brasil (Acre), Ghana, R. D. del Congo, Tanzania, Sri Lanka y Vietnam entre 2005 y 2009. La evaluación externa, realizada entre junio y julio de 2009, también pretendía dar un impulso en la dirección correcta: ¿qué se puede aprender de cuatro años y medio de trabajo en seis países diferentes?



### Principales conclusiones

- ▶ El objetivo de SVBC —apoyar la reforma de la gobernanza forestal— tenía sentido en cada país donde se ejecutó, aunque sus resultados esperados no tuvieron siempre la misma relevancia. En cada país, sin embargo, el proyecto colaboró con los actores relevantes y agregó valor a una serie de otras iniciativas.
- ▶ SVBC alcanzó muchos logros positivos pero su eficacia varió de un país a otro. Las evaluaciones jurídicas y económicas del proyecto, por ejemplo, se completaron demasiado tarde para utilizarse en las pruebas piloto de los nuevos arreglos de gobernanza. No toda la capacitación realizada contribuyó al objetivo del proyecto. Una falta de atención a la comunicación debilitó la comprensión y apreciación del proyecto entre sus interesados externos. Finalmente, las lecciones del proyecto aún no se han captado ni difundido completamente.
- ▶ En sentido estricto, SVBC funcionó más como un subprograma del Programa más amplio de Conservación Forestal de UICN que como un programa en sí. La gestión del proyecto fue adaptativa y sensible a las circunstancias cambiantes. Sin embargo, hubo rotación de personal en cinco de los seis países del proyecto, faltó un sistema funcional de monitoreo y evaluación, no se prestó suficiente atención a la gestión del conocimiento, y la naturaleza multipaís del proyecto agregó poco o ningún valor añadido.
- ▶ Muchos de los resultados de SVBC serán sostenibles, como la comprensión mutua, las nuevas relaciones, y la reducción de los conflictos. Los diálogos positivos entre múltiples interesados producen beneficios irreversibles. Sin embargo, toman tiempo y usualmente requieren de apoyo continuo, como proporcionar un facilitador externo, respaldar las reuniones de las comunidades y grupos de la sociedad civil, mejorar la concienciación, y fortalecer las capacidades más allá del sector forestal.
- ▶ En cada país, el impacto de SVBC fue en última instancia más positivo de lo que cabía esperar de la evaluación de medio término en 2007. Sus impactos incluyen una concienciación más clara, la reducción del conflicto, mayor comprensión y diálogo, nuevos arreglos de gobernanza, menos prácticas destructivas, mayores ingresos para las comunidades locales, y una gran variedad de aprendizajes (la mayoría implícitos) sobre diálogos entre múltiples interesados que son relevantes para otros países. Sin embargo, todavía es necesario fortalecer aún más las voces de las comunidades y corregir los efectos involuntarios que la falta de atención a la comunicación en los primeros años tuvo en las percepciones.
- ▶ Si bien el impacto del proyecto puede variar de un país a otro, en general ha sido muy positivo. Dado que el impacto es el criterio más importante para una evaluación, SVBC puede evaluarse como una iniciativa muy positiva.



Fotos © (en el sentido de las agujas del reloj, desde la esquina inferior izquierda): Marcello Arguelles, Joël Kiyulu, UICN Tanzania, Joël Kiyulu, Shantha Hennayake, Ed Barrow, UICN Vietnam.

## Recomendaciones destacadas

### Para los próximos pasos de UICN y los socios locales a nivel nacional

- ▶ Continuar facilitando los procesos existentes entre múltiples interesados donde sean invitados a hacerlo y se disponga de recursos.
- ▶ Monitorear y evaluar los impactos de los Acuerdos de Asociación Voluntaria y otros nuevos arreglos de gobernanza creados o apoyados por SVBC.
- ▶ Mantener o desarrollar nuevas acciones de concienciación y comunicación basadas en las lecciones de SVBC.

### Para los próximos pasos de UICN a nivel mundial

- ▶ Promover un diálogo interno sobre las lecciones de SVBC para los procesos y prioridades de gestión.
- ▶ Recoger el aprendizaje práctico sobre los diálogos entre múltiples interesados en un juego de herramientas, directrices o una hoja de ruta.
- ▶ Documentar el proceso de gobernanza forestal en los países del proyecto para el análisis y comparación de los pasos, principios, hitos y puntos clave.

### Para el diseño de proyectos futuros de UICN

- ▶ Con anticipación, diagnosticar problemas y desarrollar ideas para proyectos con los socios locales.
- ▶ Basar los proyectos multipaís en las necesidades específicas de los países, y dar preferencia a proyectos de país que respondan a los análisis de los problemas locales.
- ▶ Invertir más tiempo en el diseño de los proyectos, prestando atención al tiempo requerido, la secuencia de los pasos, la necesidad de participación, y

el equilibrio entre las preocupaciones globales de UICN y las necesidades locales.

- ▶ Incluir la gestión del conocimiento y las estrategias de comunicación en el diseño de los proyectos.
- ▶ Contar con una adecuada competencia técnica para el desarrollo de proyectos innovadores de múltiples interesados, por ejemplo, para diseñar y facilitar los procesos de cambio.
- ▶ Contar con una adecuada competencia metodológica para asegurar que los proyectos se diseñen utilizando un enfoque sistemático e integral de marco lógico.
- ▶ Desarrollar un marco práctico para el monitoreo, incluso para los proyectos orientados a procesos que tengan resultados intangibles e impredecibles.

### Para la ejecución de proyectos futuros de UICN

- ▶ Centrarse constantemente en el objetivo del proyecto y el marco lógico durante la ejecución.
- ▶ Mejorar los recursos humanos y la gestión del proyecto, asegurando que el personal del proyecto cuente con las capacidades, responsabilidad, reconocimiento y autonomía necesarios.
- ▶ Aclarar el papel del coordinador global en los proyectos multipaís como guía y líder, no sólo como gerente y asesor.

### Para la Comisión Europea y otros donantes

- ▶ Al evaluar los proyectos, tomar en cuenta las restricciones específicas y el valor agregado de los procesos participativos.
- ▶ Explorar cómo captar y difundir las lecciones aprendidas en los diálogos entre múltiples interesados para mejorar la gobernanza forestal.

El informe completo de la evaluación externa está disponible en el sitio Web de UICN:

[www.iucn.org/forest](http://www.iucn.org/forest)



**UNIÓN INTERNACIONAL PARA LA  
CONSERVACIÓN DE LA NATURALEZA**

**PROGRAMA DE CONSERVACIÓN FORESTAL**

Rue Mauverney 28  
CH-1196 Gland

Suiza

[forest.governance@iucn.org](mailto:forest.governance@iucn.org)

Tel +41 (22) 999-0261/3

Fax +41 (22) 364-9720

[www.iucn.org/forest](http://www.iucn.org/forest)

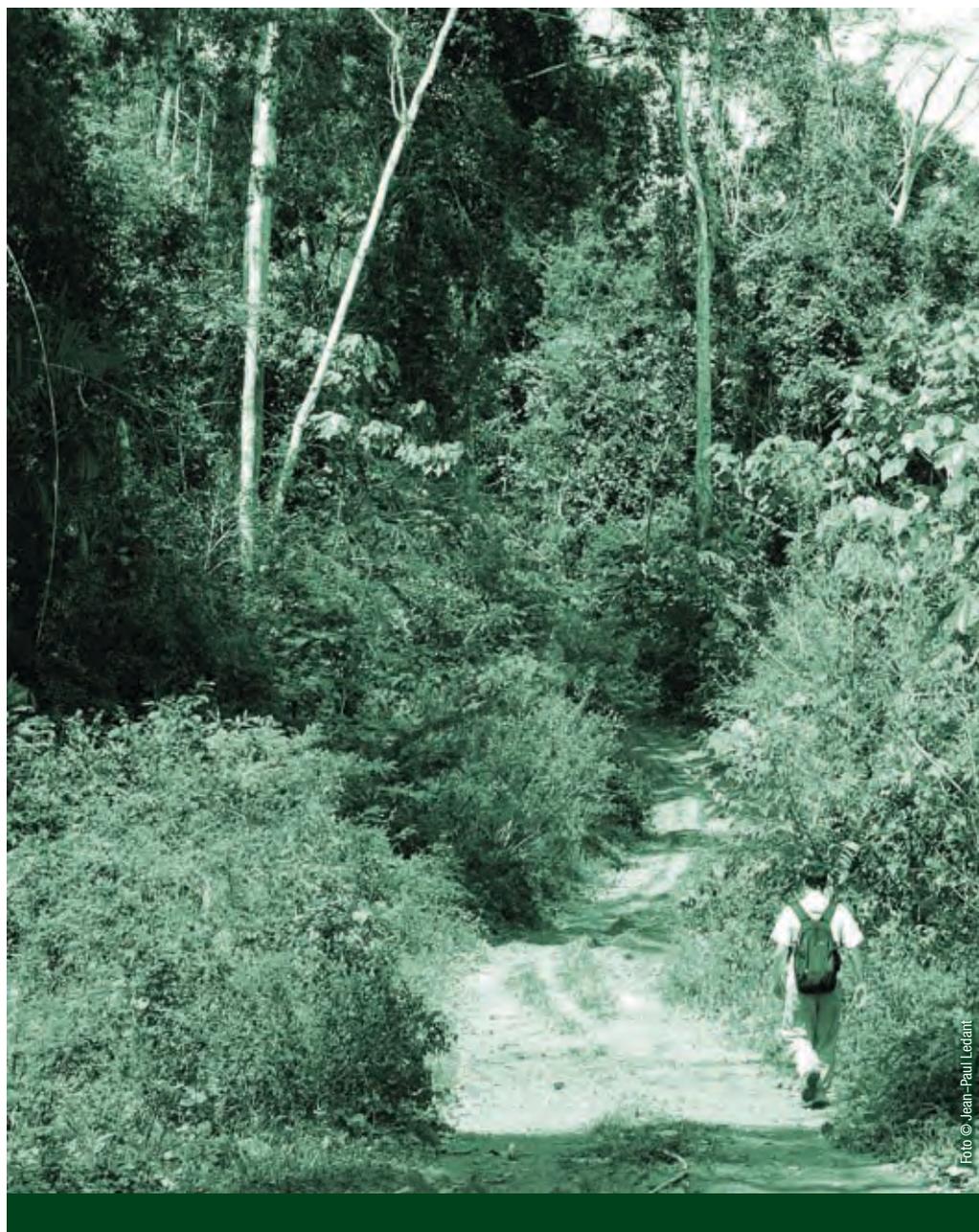


Foto © Jean-Paul Ledant



Esta publicación se ha producido con la ayuda de la Unión Europea.  
Su contenido es responsabilidad única de UICN y de ninguna manera  
refleja los puntos de vista de la Unión Europea.