

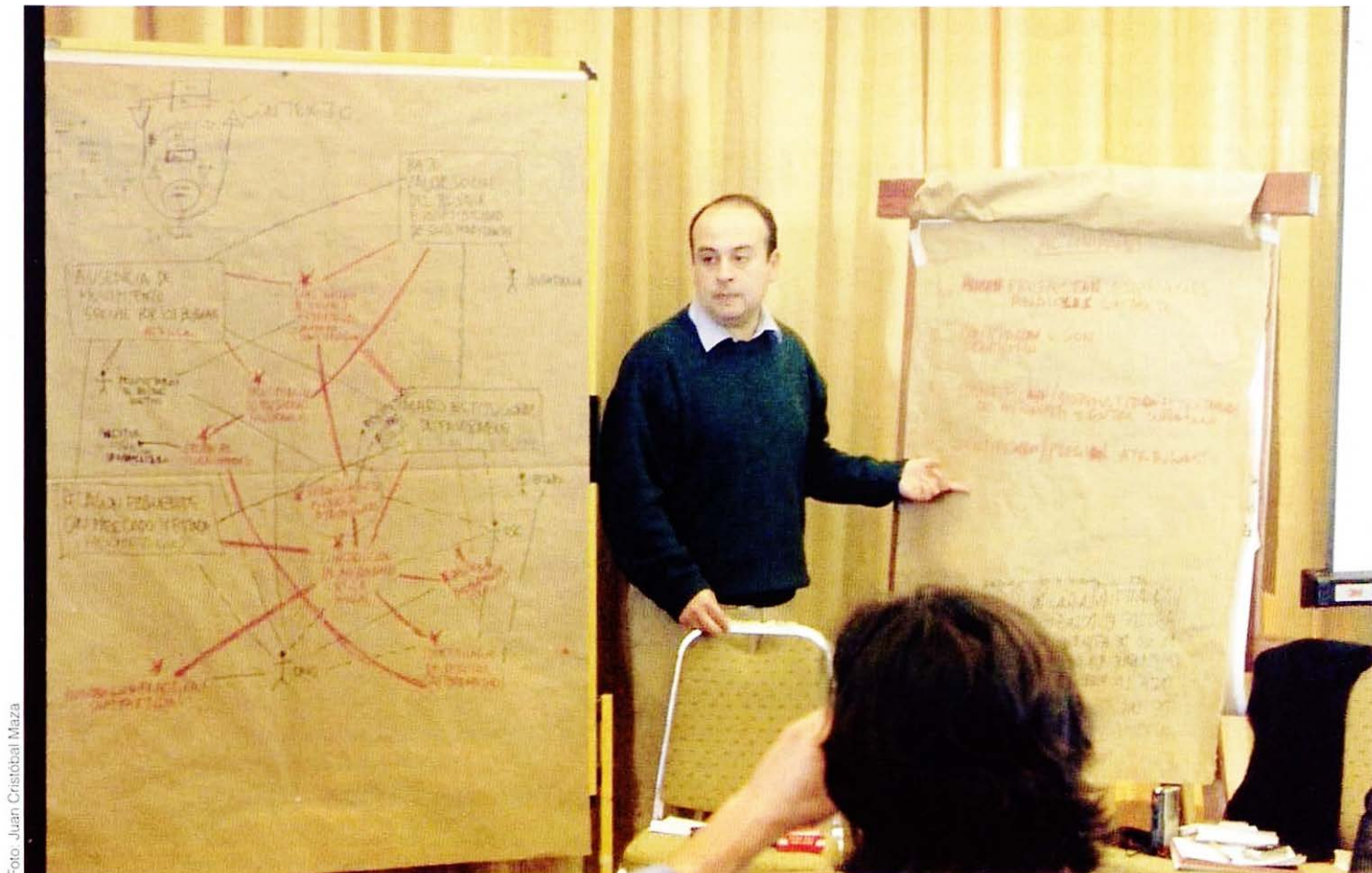


Foto: Juan Cristóbal Maza

DE GENTE Y BOSQUE, 14 AÑOS DE APRENDIZAJE

Por Heinrich Burschel¹

Diversas y productivas lecciones dejó el Proyecto Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo, orientadas al desarrollo de los pequeños y medianos propietarios forestales de Chile.

El Proyecto Conservación y Manejo Sustentable del Bosque Nativo (PCMSBN), como su nombre lo dice, tiene como objetivo principal la conservación del bosque nativo (BN) a través del manejo sustentable del recurso. Con ello se persigue, especialmente, mejorar las condiciones de vida de los pequeños propietarios de dicha masa forestal originaria.

Con el regreso de la democracia en 1990, se generó en Chile una preocupación por la conservación del bosque nativo, lo que quedó reflejado en la elaboración del proyecto de ley "Sobre la Conservación y Recuperación de los Bosques Nativos y en el inicio del proyecto piloto Campesino Forestal", de la Corporación Nacional Forestal. El DED empezó a trabajar en esta área en

el año 1992, incorporándose luego la GTZ y el KfW. Ello marcó la partida del PCMSBN, en 1997. En el contexto de ese proceso fue acordada, entonces, la cooperación técnica entre los gobiernos de Chile y Alemania.

El PCMSBN es la iniciativa de mayor envergadura desarrollada hasta el momento en Chile en el ámbito del BN. A partir del año 1997 abarcó un área

que fue desde la VII hasta la XI regiones, cubriendo todos los tipos forestales nativos más importantes. Durante los últimos años trabajaron más de 100 profesionales en la extensión forestal, atendiendo a un número cercano de los cuatro mil pequeños y medianos propietarios.

El Proyecto terminó su segunda y última fase a fines del año 2006, programándose por lo tanto un proceso de sistematización de las experiencias generadas durante la ejecución del mismo y la forma en cómo aquellas vivencias impactaron en los actores. Cada región, a partir de un marco lógico común, ejecutó con diferentes énfasis distintas líneas de acción.

Después de finalizado el Proyecto, la CONAF y la Cooperación Alemana se hicieron las siguientes preguntas:

- ¿Cómo y dónde se desarrollaron los hilos en estos 14 años de trabajo?
- ¿Qué lecciones hemos aprendido de esta experiencia que permitan hacer más efectiva la contribución de la CONAF y de la Cooperación Alemana en el futuro?

Cinco talleres, con la participación de más de 180 personas involucradas en el Proyecto del Bosque Nativo, en las regiones del sur de Chile, fueron la base para contestar estas pregun-

tas. ¿Cuál fue la experiencia de estos actores?

El objetivo de la sistematización fue identificar el conocimiento activo sobre la base de las lecciones aprendidas y las argumentaciones que hicieron posible llegar a tomar decisiones relevantes (lecciones aprendidas del PCMSBN que realmente impactaron y abrieron nuevas formas de pensamiento y acción).

Metodología

Para asegurar el rescate de la información de las personas que participaron directamente en el proyecto, se realizaron cuatro talleres entre la VIII y la XI regiones y un taller nacional. A estos talleres asistieron representantes de la CONAF, de los equipos de extensión, productores, de otras organizaciones estatales y no gubernamentales y empresas, todos importantes en el desarrollo del trabajo.

El quehacer de los talleres regionales se organizó en grupos que fueron definidos conforme a las áreas de resultados esperados, presentes en el marco lógico del Proyecto. Los participantes se agruparon, según su afinidad con cada tema, en cuatro áreas en las cuales el Proyecto

esperaba obtener resultados concretos: **estrategias, comercialización, productores y extensión.**

Lo anterior se estructuró sobre la base de la construcción de "Mapas de Conocimientos". El mapa del conocimiento diseñado en cada grupo se basó en la identificación de los argumentos que sustentan las acciones y decisiones tomadas por los sujetos para justificar su actuar. Estos mapas grafican la forma cómo los sujetos organizan la información, cómo la aplican en el PCMSBN y proyectan el área de impacto. Se utilizaron tarjetas pegadas sobre papel café para desarrollar los mapas. Además, se anotaron los "pensamientos claves" directamente en los papeles. Luego, se grabaron en audio las presentaciones finales de cada uno de los grupos.

En el taller nacional se aplicó una metodología denominada "conocimiento en acción".

Técnica de análisis de información

En el análisis no se quiso hacer un juicio de valor entre qué es importante y cuáles son conocimientos valiosos a sistematizar, pero sí diferenciar positivamente los avances del Proyecto, de los lugares, momentos en los cuales resultan cambios en las condicionantes del entorno.

La clave para interpretar los resultados de los talleres estuvieron en la búsqueda de aquellos momentos que se dieron durante el desarrollo de la iniciativa, en donde las "condiciones de entorno" internas del Proyecto y externas causaron situaciones de conflicto, confusión, desorden, obstáculos, que requirieron de una reacción "adecuada" por parte de los actores involucrados para su resolución. A fin de facilitar el análisis de los grupos de trabajo se aplicaron dos filtros:

- El primero, para ordenar entre la

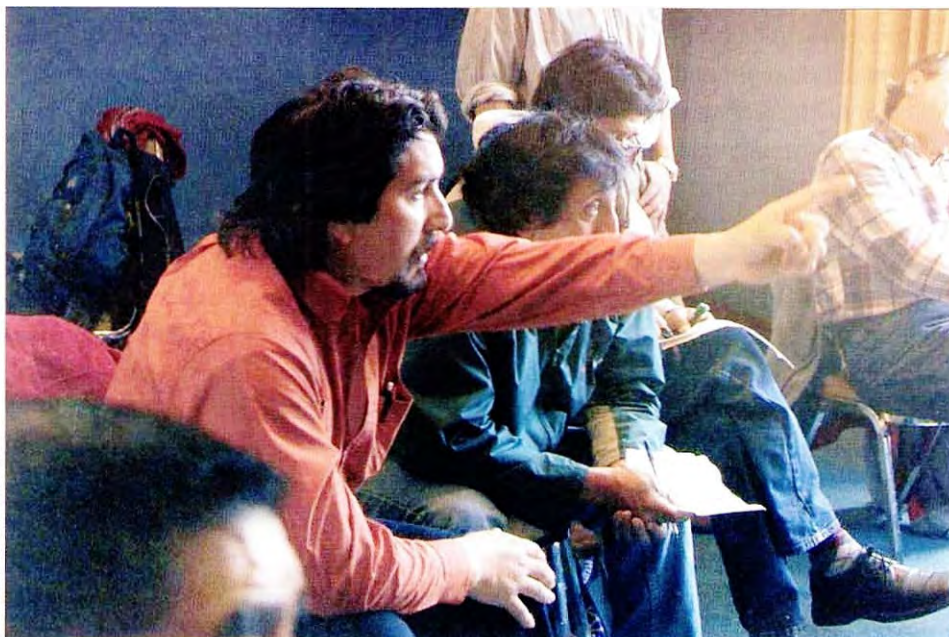


Foto: Juan Cristóbal Maza



situación que causa una reacción (condiciones de entorno), la reacción (hito) y los nuevos desafíos (hotspots futuro) formulados. En este filtro se aplicó también la diferenciación entre reacciones a través de conocimientos existentes (avances), desarrollándose así nuevos conocimientos (hitos).

- El segundo filtro comprimió e interpretó los resultados del primer filtro para identificar y formular las lecciones aprendidas.

Para la aplicación de los dos filtros se definieron varios conceptos que apoyaron estructurar la sistematización y la compactibilidad de los resultados de los distintos grupos.

De ellos, la diferenciación entre los avances y los hitos es lo más importante.

El hito es el momento en el que ocurre un salto de entendimiento o conocimientos durante un proceso y con ello se cambian las condiciones iniciales desfavorables. Generalmente

se crean cosas nuevas (enfoques, etc.) y a menudo éstos son la clave para reconocer futuros desafíos, mientras los avances solucionan dificultades internas mediante medidas adecuadas, utilizando conocimientos existentes.

Avances y una lección

Aplicando el procedimiento definido, destacaron claramente siete enfoques de trabajo que permitieron cristalizar una lección aprendida respectivamente con cada uno.

El gran proyecto existió gracias a sus metas tangibles. Se efectuó el manejo de 172.000 hectáreas de bosque nativo, se incentivaron medidas de silvicultura en 27.000 hectáreas y se dio asesoría a 3.800 pequeños y medianos propietarios.

Dentro de las condiciones marco, se logró implementar muchos requisitos previos o modificar aquellos ya existentes para poder cumplir con

estas metas. Por ejemplo, los planes de manejo simples se transformaron en planes de ordenación forestal.

La enorme cantidad de colaboradores, el extensivo periodo de la intervención y la amplia presencia en el sur de Chile dieron como resultado un perfil bien definido, que fue percibido por los observadores externos.

El proyecto PCMSB en sí es un éxito, ya que demostró que el manejo de los bosques nativos de los pequeños y medianos propietarios campesinos se puede realizar en Chile y que con un manejo sustentable es posible crear ingresos. Por lo tanto, una Ley de Fomento del Bosque Nativo se justifica en el mediano plazo. Sin embargo, todos los cambios en el Proyecto corresponden a una reacción para conseguir llegar a las metas fijadas. Ésos son avances importantes, pero raras veces son hitos.

- **Lección aprendida 1 (de avances del PCMSBN):** debido a su estructura, las

organizaciones estatales no presentan las condiciones para procesos innovativos. Sin embargo, tienen el potencial de formar la plataforma para una apertura exitosa hacia afuera.

La apertura del PCMSBN y seis lecciones

El PCMSBN estaba concebido de tal modo que podía ser desarrollado sólo por CONAF. Los planes de manejo y los incentivos de fomento fueron ejecutados con los campesinos y el personal propio o por equipos de extensión contratados especialmente para ello. Esta situación cambió cuando el manejo de los bosques tuvo que acoplarse al mercado. Todos los participantes reconocieron en ese momento que el mercado y con ello la comercialización no podían ser dirigidos únicamente por CONAF. En consecuencia, el campo de acción se extendía a todo Chile.

No sólo existe un mundo compuesto de pequeños y medianos propietarios forestales, sino también otro igualmente rico en pequeñas y medianas empresas e industrias manufactureras de productos de madera. Tal como se puede demostrar con el ejemplo de la leña, se entrecruzan las responsabilidades de muchas organizaciones estatales y muchos de los desafíos se encuentran fuera de su control directo. El factor creatividad de la sociedad civil enriqueció la discusión y derivó en la experiencia más importante para el PCMSBN y la CONAF. Con el objetivo de poder efectuar cambios duraderos positivos en las condiciones externas descritas más arriba -por ejemplo, referente a la informalidad del mercado, productos de mala calidad, etc.- fue necesario que todos los actores involucrados se dedicaran a una búsqueda permanente y participativa de soluciones. Muchas veces fue necesario crear primero las condiciones

marco faltantes, como una normativa para la leña o un "Sistema Nacional de Certificación de la Leña".

Como se pudo demostrar en los talleres de sistematización, la apertura y la comunicación con los grupos adecuados de la sociedad fueron la condición por la que tuvieron que atravesar todas estas actividades, que luego se convirtieron en hitos.

A continuación, seis lecciones como consecuencia de la apertura hacia los actores del bosque nativo:

Para afrontar los verdaderos desafíos, es necesario establecer un proceso participativo permanente con todos los actores involucrados de la sociedad, con la finalidad de encontrar soluciones y conseguir los cambios correspondientes del entorno.

- **Lección aprendida 2 (de la sociedad civil y formación de redes):** la innovación y dinámica de procesos casi siempre son impulsados por la sociedad civil.

El mercado sólo puede ser formalizado si con la participación de todos los actores se identifican los problemas y, sobre la base de esto, se regulan las condiciones marco. Para ello es necesario formar plataformas de intercambio, que se vuelven autónomas en su discusión e integran grupos cada vez más grandes.

- **Lección aprendida 3 (del mercado):** al tomar conciencia de contextos complejos, es posible llegar a nuevos conocimientos, lo que en consecuencia cambia las condiciones marco.

Sólo con campesinos y empresas manufactureras y comercializadoras de madera bien organizadas y seguras de sí mismas será posible transformar en forma positiva y transparente las condiciones marco locales, regionales y nacionales (condiciones externa).

- **Lección aprendida 4 (de pequeñas y medianas empresas):** el desarrollo comercial sustentable sólo puede ser exitoso si las pequeñas y medianas empresas se organizan y forman redes.

Los propietarios de bosques son los actores más importantes del segmento del bosque nativo y desean posicionarse conscientemente, organizarse y formar un lobby.

- **Lección aprendida 5 (de propietarios):** la identificación de las necesidades debe surgir del grupo meta mismo. Por lo tanto, éstos deben ser fortalecidos de modo que puedan formular estos requerimientos e insertarlos políticamente.

Los miembros de una sociedad están siendo influenciados en forma constante en la toma de decisiones importantes por diferentes medios de comunicación. En consecuencia, las inversiones en campañas de difusión son una de las herramientas fundamentales para influenciar de manera favorable las condiciones externas.

- **Lección aprendida 6 (de difusión):** los cambios se producen en mentes abiertas y críticas.

Es posible que ésta sea la lección aprendida más importante para todos los involucrados en el segmento del bosque nativo, ya que se ha demostrado que todos los procesos importantes de cambio en el segmento del bosque nativo en Chile se originaron así, para luego independizarse.

- **Lección aprendida 7 (de plataformas de conocimiento):** deben reconocerse los desafíos (hotspots) para generar y fortalecer dirigidamente plataformas de conocimiento con los grupos de interés importantes.

Interpretación

Con los resultados de la sistematización se puede observar bien el lugar donde el grupo indica que se (CONAF) pierde el control sobre la dinámica del desarrollo del sector bosque nativo. Los participantes explican que se "desordena el escenario" con la apertura del PCMSBN (CONAF).



Éste es exactamente el momento en que destacan los resultados de los talleres, hitos y conocimientos nuevos (frecuentemente formulado como acciones), vinculados siempre con el factor de la apertura a otros actores y la colaboración con ellos, con el fin de resolver desafíos (hotspots) emergentes.

No se quiere diferenciar con un juicio negativo los avances de los hitos, de manera tal de señalar que no hubo acumulación de conocimientos relevantes. Pero sí se debe resaltar que son dos áreas con distintos impactos, que por ende causan niveles de aprendizaje (lecciones aprendidas) diferentes.

Los avances se desarrollan en los marcos estables y controlados por la CONAF. Mientras que los hitos son los resultados de la interacción con

el mundo, que requieren de nuevas herramientas y conocimientos para su manejo durante el Proyecto y, específicamente, para enfrentar los desafíos en el futuro.

Recomendaciones

Los hitos filtrados en los talleres son los lugares en los cuales se dan los saltos importantes de conocimientos e impactos aprovechables para la CONAF y otras organizaciones.

Se requiere de herramientas modernas de manejo del conocimiento aplicadas desde el inicio de proyectos y programas que se orientan al manejo de los desafíos (hotspots).

Se logra esto sólo si se desarrollan participativamente los marcos reguladores y si las organizaciones estatales funcionan como entes de

facilitación del proceso.

Es de suma importancia desarrollar las preguntas claves en conjunto con todos los actores involucrados, que lleven a la identificación de los verdaderos desafíos. Sólo de ese modo pueden establecerse hitos y, por ende, se producen cambios en las condiciones marco.

Los grandes proyectos de desarrollo son desafíos de la sociedad. Incorporarlos a un solo titular, que además es estatal, no puede responder adecuadamente a esta demanda. Además, si únicamente se controla el éxito del Proyecto en base a metas cuantitativas prefijadas, después de un tiempo se producirá una distorsión de la realidad.

Organizaciones estatales deberán ser facilitadoras de procesos y creadoras de alianzas. ■