

**Pequeñas empresas
comunitarias de
productos del bosque:
Análisis y Desarrollo
de Mercado**

Manual preparado por
**Isabelle Lecup
Ken Nicholson**

**FOLLETO B REVISADO
INTRODUCCIÓN
DEFINIENDO ADÓNDE
SE QUIERE LLEGAR**

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia, or per correo electrónico a copyright@fao.org

INTRODUCCIÓN: DEFINIENDO ADÓNDE SE QUIERE LLEGAR

Manual preparado por **Isabelle Lecup** y **Ken Nicholson**
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

Antes de adoptar la metodología de Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM), es importante tener una visión general del proceso y de los resultados que cabe esperar. En el presente folleto se describen el proceso y sus principios básicos, y se incluye también una lista del material de lectura recomendado.

Prólogo

La tendencia hacia la liberalización económica y la descentralización de los gobiernos abre nuevos mercados y ofrece a las comunidades locales un mayor poder de decisión respecto al manejo de sus recursos forestales. Pero, ¿cómo pueden los miembros de estas comunidades pasar de ser simples vendedores de los productos forestales que recogen a convertirse en empresarios que desarrollan activamente estrategias para gestionar y comercializar dichos productos? ¿Cómo pueden beneficiarse del manejo de sus recursos forestales?

El Servicio de Políticas e Instituciones Forestales de la FAO, en colaboración con el Centro Regional de Formación Forestal Comunal para Asia y el Pacífico (RECOFTC), en Bangkok, Tailandia, ha prestado apoyo a la elaboración de la metodología denominada “análisis y desarrollo de mercado” (AyDM) con miras a crear empresas comerciales de productos forestales en comunidades locales.

EL AyDM es un proceso innovador que permite a los facilitadores de campo y a los usuarios del bosque identificar y establecer, en forma sistemática, microempresas y pequeñas empresas sostenibles de productos arbóreos y forestales. Al tener en cuenta no sólo los aspectos comerciales de una empresa, sino también los aspectos ambientales, sociales y tecnológicos, el AyDM permite que las comunidades establezcan una relación directa entre el manejo y la conservación de los bosques y las oportunidades de generación de ingresos. En síntesis, permite que los miembros de la comunidad identifiquen productos con potencial y desarrollen mercados que proporcionen ingresos y beneficios sin degradar la base de recursos. Es un enfoque flexible, que se centra principalmente en la capacitación de los usuarios del bosque.

Este manual y las directrices para facilitadores de campo que lo complementan se han elaborado para ayudar al personal de los proyectos a diseñar y ejecutar programas de fomento de microempresas y pequeñas empresas. Además, son una herramienta para los facilitadores que estarán encargados de ayudar a los miembros de la comunidad, tanto hombres como mujeres, a llevar a cabo el proceso de AyDM. Es el resultado de muchos años de trabajo, y los autores han recibido apoyo de varias personas y organizaciones. La base de la metodología de AyDM fue elaborada, en un principio, por Isabelle Lecup, quien trabajó durante 12 años en el desarrollo de pequeñas empresas en Nepal. Junto con su marido, Jacques Lecup, inicialmente ayudaron a agricultores del remoto distrito de Gorkha, en Nepal, a identificar productos forestales que podían recolectarse para la generación de ingresos sin degradar la base de recursos y, más adelante, trabajaron con grupos de nepalíes para establecer una empresa comercial de elaboración y comercialización de plantas medicinales.

En 1994, con la ayuda del RECOFTC, la metodología de AyDM se perfeccionó aún más y se preparó un primer borrador del manual para utilizarlo en el curso de capacitación regional del RECOFTC sobre comercialización de productos arbóreos y forestales. Thomas Hammet y Thomas Fricke contribuyeron significativamente a desarrollar los primeros conceptos de comercialización y de la Fase 3, respectivamente. En 1997, Ken Nicholson se incorporó al proyecto, aportando su larga experiencia en el fomento de pequeñas empresas en Asia (en Bhután, China, la India, Nepal y Tailandia), y es responsable del desarrollo de la Fase 3 del proceso de AyDM. El RECOFTC sigue utilizando la metodología de AyDM en sus actividades de capacitación en materia de desarrollo de empresas comunitarias y medios de vida rurales.

La elaboración del presente manual recibió apoyo de un taller organizado por el Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR) y la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), que tuvo lugar en Indonesia, en 1996. Ese taller sirvió de orientación para elaborar un libro titulado “Ingresos de los bosques. Métodos para el desarrollo y la conservación de productos forestales para las poblaciones locales” (*Incomes from the forest. Methods for the development and conservation of forest products for local communities*), editado por Eva Wollenberg y Andrew Ingles. En uno de sus capítulos se hacía un análisis comparativo entre el AyDM y otros métodos para evaluar la viabilidad de empresas sostenibles basadas en productos forestales no madereros. De hecho, el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV) utilizó la metodología de AyDM en su Programa de Desarrollo Comunitario de los Praja en Nepal. La organización encargada de su ejecución fue la Escuela de Ecología, Agricultura y Trabajos Comunitarios (SEACOW), una organización no gubernamental (ONG) nepalí. Los autores agradecen que se haya permitido incluir en este manual la información sobre la cooperativa de productos forestales no madereros de los Praja. El SNV-Nepal ha

incluido una síntesis del proceso de AyDM en su Conjunto de instrumentos para el desarrollo de microempresas y pequeñas empresas.

Desde 1994, la Sra. Lecup ha empleado con frecuencia la metodología de AyDM en Viet Nam, en colaboración con numerosos asociados. Por ello, queda agradecida al Proyecto de Seguridad Alimentaria Integrado (IFSP) de Quang Binh —un proyecto de colaboración entre la Sociedad Alemana de Cooperación Técnica (GTZ) y el Gobierno de Viet Nam— por compartir las experiencias en la aplicación del AyDM que se presentan en este manual. El AyDM se ha adoptado también en China, donde el manual fue traducido y adaptado a las circunstancias locales por el Sichuan Forestry College.

Helle Qwist-Hoffmann colaboró en la preparación del manual en calidad de coordinadora de las actividades relacionadas con el uso y la comercialización sostenibles de los productos forestales no madereros para la unidad encargada de las actividades forestales comunitarias en la FAO. Michael Victor desempeñó un papel fundamental reuniendo a los autores y a otros colaboradores durante la elaboración del manual en Asia.

Los comentarios de Jon Anderson, Leo Lintu y Paul Vantomme, del Departamento Forestal de la FAO sobre el borrador fueron sumamente útiles. Helen Gillman fue el editor jefe y trabajó con los autores en la revisión del material.

La ayuda y la financiación necesaria para esta publicación fue otorgada por el Programa bosques, árboles y comunidades rurales (FTPP), un fondo fiduciario de donantes múltiples cuyo objetivo era aumentar la equidad social y económica y mejorar el bienestar, con especial énfasis en los pobres, mediante el apoyo al manejo participativo y sostenible de árboles, bosques y otros recursos naturales. También se recibieron fondos y ayuda del RECOFTC.

La Dra. Katherine Warner, ex Oficial forestal superior (silvicultura comunitaria) de la FAO, contribuyó significativamente a perfeccionar la metodología de AyDM y a los sucesivos ensayos realizados en África y América del Sur. Habiendo sido anteriormente Jefe de Desarrollo de Programas en RECOFTC, la Dra. Warner fue una figura clave en el desarrollo de la metodología de AyDM y uno de los autores de los primeros materiales didácticos.

Otras instituciones y organizaciones que han ayudado a desarrollar la metodología de AyDM y a preparar el manual son: la UICN, en concreto Andrew Ingles, Oficial forestal regional para Asia; el Organismo de Asistencia para el Desarrollo de los Países Bajos (NEDA); el CIFOR, y el SNV. El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en Costa Rica, ha colaborado con los autores del AyDM a fin de proporcionar nuevos puntos de vista sobre los medios de vida sostenibles y la aplicación de la metodología para la agricultura comunitaria en América Central.

A partir del año 2000, en el marco del programa de desarrollo de empresas comunitarias del Servicio de Políticas e Instituciones Forestales de la FAO, coordinado por Sophie Grouwels, se comenzó a aplicar el enfoque de AyDM en proyectos en ejecución en todo el mundo: en China y Uganda con el apoyo de la Fundación pro Naciones Unidas, así como en Chile, Colombia y Nicaragua en el ámbito del Programa de Cooperación Técnica. Además, la FAO y el CATIE se han asociado para utilizar el AyDM en Centroamérica. El enfoque de AyDM se ha empleado también en numerosos países africanos: en Mozambique, a través del proyecto *Support for Community Forestry and Wildlife Management (Phase II)* de la FAO/fondo fiduciario unilateral (FFU); y en Gambia, donde la FAO, en colaboración con el *Gambian German Forestry Project (GGFP)*, ayudó al Departamento Forestal a fortalecer la capacidad nacional para aplicar el enfoque de AyDM. La FAO está cooperando también con Tree Aid, una ONG con sede en el Reino Unido que utiliza el enfoque de AyDM en el contexto local de Burkina Faso, Malí y próximamente en Ghana. Además, en el marco de su Programa de Cooperación Técnica, presta apoyo al Ministerio Forestal de la República Democrática Popular Lao en el empleo del proceso de AyDM, y está empezando la experimentación de dicho enfoque en Asia central mediante una iniciativa que lleva a cabo en Kirguistán. La FAO también ha traducido al francés y al español el manual de AyDM.

Además, a finales de 2004, con el apoyo del Fondo Fiduciario Noruego, la FAO publicó y tradujo al francés y al español las directrices para facilitadores de campo, que acompañan el manual de AyDM.

La metodología de AyDM sigue perfeccionándose y se está adaptando a situaciones muy diversas. Las opiniones de quienes utilicen este manual, basadas en sus propias experiencias sobre el terreno, contribuirán a mejorar tanto la metodología como el manual. Las observaciones y solicitudes de información, deben dirigirse al:

Jefe

Servicio de Políticas e Instituciones Forestales

Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación

Viale delle Terme di Caracalla, Roma 00153, Italia

Fax: (+39) 06 5705-5514;

Correo electrónico: Forestry-Information@fao.org

Página web sobre empresas comunitarias de productos forestales: www.fao.org/forestry/site/25491/sp

Índice

Introducción	iii
Prólogo	iv
Siglas	viii
A. Finalidad del AyDM	1
B. ¿Quién se beneficia con la utilización del enfoque de AyDM?	1
B. Materiales de apoyo sobre AyDM disponible para ayudar a los distintos tipos de usuarios	1
D. Ejemplos de los resultados obtenidos de la utilización del proceso de AyDM	2
E. Características singulares del proceso de AyDM : principios básicos	5
• Sostenibilidad	5
• Características de los productos basados en recursos naturales	6
• Participación de los futuros empresarios y función del facilitador	7
• Aprendizaje y proceso de fomento de la capacidad	8
• Importancia de las alianzas estratégicas : posibles asociados	12
• El proceso de AyDM fortalece la capacidad institucional	13
F. Fase preliminar de planificación para el AyDM	15
G. Panorama general de las tres fases del proceso de AyDM	24
• Las tres fases del proceso de AyDM	24
• Métodos y herramientas principales	28
H. Recursos necesarios para poner en práctica el AyDM	34
I. Lecturas recomendadas	35
Anexo 1. Ejemplo de creación de capacidad y apoyo a grupos federados de pequeños empresarios en Gambia	41
Anexo 2. Indicadores para el seguimiento de empresas : ejemplo de actividad apícola en Uganda	42
Anexo 3. Ejemplo de herramienta de evaluación del impacto para medir la percepción y los cambios en la capacidad de los agricultores que participaron en las actividades de un proyecto de desarrollo empresarial	45
Anexo 4. Ejemplo de plan de capacitación en AyDM para facilitadores	46
Anexo 5. La función del agente de campo en apoyo al proceso de aprendizaje del AyDM de futuros empresarios	48
Anexo 6. Principales maneras de recopilar información durante el proceso de AyDM	49

Siglas

AyDM	análisis y desarrollo de mercado
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CIFOR	Centro de Investigación Forestal Internacional
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FONP	Servicio de Políticas e Instituciones Forestales
FTPP	Programa bosques, árboles y comunidades rurales
GTZ	Sociedad Alemana de Cooperación Técnica
IFSP	Proyecto de Seguridad Alimentaria Integrado
JATIFIF	Federación Jamorai de productores de leña y madera
MBIFCT	Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (Uganda)
NACO	National Consultancy on Forestry Extension Services and Training
NEDA	Organismo de Asistencia para el Desarrollo de los Países Bajos
ONG	organización no gubernamental
PCDP	Programa de Desarrollo Comunitario de los Praja
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RECOFTC	Centro Regional de Formación Forestal Comunal para Asia y el Pacífico
SEACOW	Escuela de Ecología, Agricultura y Trabajos Comunitarios
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
SyE	seguimiento y evaluación
UE	Unión Europea
UICN	Unión Mundial para la Naturaleza
UTF	Fondo Fiduciario Unilateral

A. Finalidad del AyDM

La finalidad principal del AyDM es ayudar a los hombres y a las mujeres de las comunidades rurales a identificar y a establecer microempresas y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales que refuercen sus estrategias de subsistencia gracias al aumento de los ingresos de los hogares y de las comunidades y a la mejora del manejo de los recursos naturales.

Las recientes mejoras en el acceso a la información, la liberalización económica y la descentralización de los gobiernos abren nuevos mercados y proporcionan a las comunidades locales más oportunidades para sacar provecho de los recursos forestales, al tiempo que les ofrecen un mayor incentivo para manejarlos y conservarlos mejor.

Sin embargo, la creciente demanda de productos forestales lleva frecuentemente a una explotación excesiva de la base de recursos y a la explotación económica de quienes recolectan productos. El resultado de ello es la degradación de los recursos y el empeoramiento de las condiciones económicas de los cosechadores, recolectores y productores locales. Actualmente, se reconoce que las microempresas y pequeñas empresas basadas en productos forestales deben ser, no sólo económicamente viables, sino también sostenibles desde un punto de vista ambiental y social. El AyDM atiende a esta necesidad a través de la incorporación sistemática de criterios sociales y ambientales en la evaluación y planificación de una posible empresa y a través de estrategias tecnológicas y de comercialización.

Nota: En la primera versión del manual de AyDM se utilizó la expresión “empresa de productos arbóreos y forestales”. El proceso de AyDM, sin embargo, se ha aplicado con buenos resultados a otros recursos y oportunidades (a servicios como proyectos comunitarios de turismo; a productos agrícolas y madereros, y a la pesca costera). En este folleto se ha adoptado la expresión “empresa basada en recursos naturales”, que abarca una gama más amplia de empresas.

B. ¿Quién se beneficia con la utilización del enfoque de AyDM?

El proceso de AyDM está dirigido a los planificadores o directores que trabajan en organismos gubernamentales y no gubernamentales y desean ejecutar un componente de un proyecto para el desarrollo de pequeñas empresas basadas en productos procedentes de recursos naturales. Se trata de un proceso eficaz en función de los costos y ayuda a crear empresas viables.

El proceso de AyDM está dirigido a los facilitadores que quieren ayudar a los pequeños empresarios a identificar y establecer pequeñas empresas basadas en productos procedentes de recursos naturales. La metodología de AyDM les permite integrar, en su trabajo con la población local, temas sociales y relativos al manejo de los recursos. Además, ofrece muchas posibilidades de estudiar el entorno comercial y evitar fracasos.

Los pequeños empresarios comunitarios, ya sean productores, fabricantes o comerciantes que quieran utilizar los recursos naturales para generar ingresos hallarán útil el enfoque de AyDM porque les permitirá planificar y crear empresas basadas en productos forestales económicamente viables que al mismo tiempo sean equitativas, ecológicamente sostenibles y aceptables desde el punto de vista social.

C. Materiales de apoyo sobre AyDM disponible para ayudar a los distintos tipos de usuarios

La FAO, en colaboración con sus asociados, preparó un conjunto de materiales de apoyo para la aplicación del método de AyDM. En 2000 se publicó un folleto en el que se ilustraban los aspectos generales del AyDM y sus beneficios, un manual integrado por un mapa del proceso y una serie de seis folletos (del A al F). En 2004 se publicaron las *Directrices para facilitadores de campo* con el objeto de ayudar a los facilitadores a llevar a cabo todas las fases del proceso de AyDM descritas en el manual.

El presente folleto es una versión actualizada (2006) del Folleto B, que forma parte de los folletos que integran el manual. Su actualización obedece a la necesidad de incorporar las novedades derivadas de la puesta en práctica del proceso de AyDM desde la publicación del manual. El folleto también sirve de introducción a las *Directrices para facilitadores de campo* que se publicaron a finales de 2004 para complementar el manual. El folleto y las directrices mencionadas se hallan disponibles en Internet.

La finalidad del presente trabajo es ofrecer a los facilitadores de campo, al personal de proyectos de los organismos públicos y a las organizaciones de desarrollo un panorama general del proceso de AyDM, incluidos los objetivos de cada fase del proceso y los resultados esperados en cada una de ellas; la descripción de los principios rectores del proceso, y ejemplos de los resultados obtenidos. Se exponen también los métodos y las herramientas principales utilizados en el AyDM y se formulan sugerencias sobre los recursos necesarios para llevar a cabo el proceso.

La experimentación del proceso de AyDM puso de manifiesto que las directrices eran fundamentales para describir las actividades preliminares de planificación que un proyecto debe seguir antes de poner en marcha el proceso a nivel comunitario; por tanto, en el presente folleto se añadió una sección para atender a esa necesidad.

D. Ejemplos de los resultados obtenidos de la utilización del proceso de AyDM

A continuación se presentan los resultados obtenidos del proceso por diversos agentes en contextos y países diferentes:

El AyDM ayudó a los usuarios a encontrar soluciones adaptables a sus necesidades

El proceso de AyDM tuvo buena acogida entre diversos usuarios, como instituciones públicas, ONG, empresarios locales y organizaciones comunitarias, pues constituye una herramienta flexible que responde a las necesidades de los programas y se adapta a cualquier contexto de manejo de los recursos naturales.

Por ejemplo, el AyDM se ha adoptado en programas de ordenación de cuencas hidrográficas en zonas cafetaleras en Colombia, donde coexistían terratenientes privados y campesinos sin tierra y donde los agricultores combinaban ganadería, actividades agroforestales, cultivos comerciales y huertos familiares. También se ha utilizado ampliamente en las actividades forestales comunitarias en Nepal, y ha ayudado a empresas madereras en Guinea a planificar sus actividades de extracción en bosques protegidos, a fin de garantizar una distribución equitativa de los beneficios entre todas las aldeas que tenían derechos de uso. Asimismo, este proceso se ha utilizado en la planificación de empresas con valor agregado basadas en la pesca tradicional, donde los recursos se compartían entre numerosas aldeas de la costa.

El AyDM contribuyó a identificar nuevas iniciativas empresariales para reducir la presión sobre los bosques degradados y los ecosistemas frágiles

El AyDM ha ayudado a hombres y mujeres de las comunidades a encontrar fuentes alternativas de ingreso, contribuyendo así a reducir la creciente presión humana sobre los bosques degradados y los ecosistemas frágiles.

Por ejemplo, los agricultores que vivían en las cercanías del Parque Nacional del Bosque Impenetrable de Bwindi, en Uganda, se iniciaron en el cultivo de hongos. Pese a que no tenían conocimientos sobre ese producto, en pocos meses y con la asistencia técnica de un experto de distrito en dicho cultivo lograron dominar una tecnología sencilla y apropiada, y encontraron mercados locales con otros agricultores y en los albergues turísticos en las cercanías del parque.

El AyDM contribuyó a mejorar las empresas existentes

Los miembros de las comunidades que ya poseían sus propias empresas se beneficiaron con la utilización del proceso de AyDM de diversas maneras, de acuerdo a las características de sus actividades y su papel en el canal de mercado.

Por ejemplo, con la adopción del proceso de AyDM, los empresarios nepalíes que producían, elaboraban o comercializaban plantas medicinales lograron:

- identificar nuevos compradores, tales como una compañía pública de elaboración, una fábrica de distrito y numerosos comerciantes indios;
- responder a las demandas de estos nuevos compradores (por ejemplo, aprendieron qué parte del producto utilizar o cómo proceder al secado del mismo según las exigencias de los compradores);
- usar nuevas tecnologías para mejorar sus conocimientos técnicos de modo que satisficieran las exigencias de los posibles compradores (por ejemplo, aprendieron a construir un sencillo secadero solar);
- agregar valor a los productos que anteriormente vendían sin elaborar;
- obtener ayuda financiera de la filial local del Banco de Desarrollo Agrícola de Nepal, y
- disminuir la presión sobre las existencias de determinadas especies (por ejemplo, mediante el cultivo de algunas especies en jardines forestales y el aprendizaje de técnicas apropiadas para la recolección de varios tipos de plantas medicinales).

Los fabricantes y comerciantes de plantas medicinales lograron:

- recibir cantidades regulares y suficientes de materias primas de parte de productores organizados;
- obtener suministros de mejor calidad, puesto que aprendieron a contactar directamente a los grupos de productores para comunicarles cuáles eran sus exigencias en cuanto a calidad;
- preparar un plan empresarial para obtener un préstamo bancario de la Corporación Nacional de Desarrollo Industrial de Nepal; y
- hacer un estudio sobre las preferencias de los mercados extranjeros y desarrollar nuevos productos para la exportación, tales como té de hierbas y palitos de incienso.

El AyDM ha contribuido a aumentar la capacidad de los empresarios

El AyDM es un proceso iterativo de aprendizaje de investigación-acción en el que los miembros de la comunidad revisan constantemente las estrategias y las modifican a medida que obtienen nueva información.

Por ejemplo, en el norte de Viet Nam la adopción del proceso de AyDM ayudó a un grupo de productores que estaba interesado en crear una empresa de elaboración de brotes de bambú. El estudio de las consideraciones jurídicas pertinentes reveló que existía un nuevo decreto que prohibía la recolección de esos brotes para la venta. Por consiguiente, la empresa propuesta fue desechada.

El AyDM ayudó a los futuros empresarios a forjar alianzas ventajosas

Los productores de hongos en el norte de Viet Nam, se beneficiaron de la alianza establecida con el Instituto nacional de investigación sobre hongos, ya que aprendieron a cultivar nuevas especies de hongos y tuvieron acceso a información sobre la calidad exigida por los consumidores. Además, otra alianza establecida con una compañía que salaba hongos para la exportación les aseguró que tendrían siempre un comprador para la producción que no lograrán vender a mayoristas o restaurantes, o en el mercado minorista. Esta alianza, a su vez, también garantizaba el suministro de materia prima a dicha compañía, con lo que ambas partes se beneficiaron de la asociación.

El AyDM contribuyó a proteger los bosques y a potenciar el manejo forestal sostenible basado en la comunidad

En Gambia, los incendios de matorral representan una de las mayores amenazas para las zonas boscosas y por años han afectado a las comunidades. Las aldeas que participaron en el proceso de

AyDM lograron reducir los incendios mediante la creación de cortafuegos en determinadas zonas alrededor de los bosques y la quema controlada en las tierras comunales. Se dieron cuenta de que si no reducían los incendios de matorral, cualquier actividad generadora de ingresos, como la apicultura y la utilización de árboles secos, resultaría impracticable.

En el marco del mismo proyecto, habiéndose percatado del aumento de los ingresos generado por el manejo sostenible de las zonas boscosas comunitarias, de las 26 aldeas que habían participado en las actividades relacionadas con el AyDM, 13 solicitaron ampliar la extensión de bosque comunitario sometida a manejo. Esta ampliación abarcaba una superficie de 2 150 hectáreas, lo que equivalía a un incremento del 65 por ciento del territorio de bosques que ellos ya sometían a manejo. Hace apenas unos pocos años una extensión tan importante de la zona bajo manejo hubiese sido imposible.

El AyDM ha surtido efectos socioeconómicos positivos indirectos en las comunidades que lo han aplicado

En 2004, en Gambia, las aldeas que llevaron a cabo actividades de AyDM destinaron una parte importante de sus ganancias a mejorar la infraestructura y los servicios sociales. La mejora de la infraestructura social comprendió actividades como la renovación y construcción de mezquitas, el mantenimiento de carreteras, contribuciones para los sistemas de abastecimiento de agua y electricidad de las aldeas, y construcción de escuelas. Algunas aldeas invirtieron en actividades generadoras de ingresos (horticultura, compra de animales de tiro), mientras que otras invirtieron en el desarrollo de empresas (construcción de campamentos turísticos) y la agricultura de subsistencia (cultivo de arroz).

El AyDM ha permitido a los miembros de la comunidad adquirir nuevos conocimientos

Durante la puesta en práctica del proceso de AyDM, los empresarios de los grupos de interés relacionados con los productos adquirieron conocimientos en materia de comercialización (por ejemplo, conocimientos sobre empresas, desarrollo de productos, presupuesto y contabilidad) y competencias en manejo sostenible de recursos (por ejemplo, evaluación de recursos e identificación de mecanismos para un aprovechamiento controlado de los mismos), y se volvieron más eficientes en cuanto a desarrollo social (por ejemplo, formación y fortalecimiento de grupos y resolución de conflictos). Otros empresarios adquirieron conocimientos técnicos especializados en recolección y elaboración de productos forestales, tales como nuevas técnicas de apicultura, funcionamiento de motosierras y aserraderos, y fabricación de muebles.

Estos ejemplos ponen de relieve algunas de las principales características del proceso de AyDM

El AyDM es una herramienta flexible que se puede emplear en relación con distintos contextos y productos:

- puede dirigirse a todos los niveles económicos en una comunidad;
- tiene en cuenta tanto los recursos naturales como sus usuarios;
- es un enfoque participativo que se basa en las características de cada lugar;
- es aplicable a microempresas y pequeñas empresas basadas en recursos naturales de propiedad comunal o en materias primas que se hallan en tierras privadas;
- puesto que se centra en la sostenibilidad social y ecológica, así como en factores financieros y comerciales, el AyDM es aplicable sobre todo a microempresas y pequeñas empresas basadas en recursos naturales;
- la colaboración entre empresarios rurales y facilitadores aumenta desde el principio la capacidad de los pequeños empresarios de desarrollar empresas;
- el AyDM fomenta el establecimiento de alianzas estratégicas en el ámbito de la asistencia técnica y de otros tipos; y
- el AyDM pone de relieve las interrelaciones y vinculaciones entre los factores sociales, ecológicos, comerciales y tecnológicos.

E. Características singulares del proceso de AyDM: principios básicos

La finalidad del AyDM es integrar las cuestiones ambientales y sociales en el desarrollo de pequeñas empresas viables.

Aunque existen varios sistemas para identificar y desarrollar empresas basadas en productos forestales, éstos se diferencian en el modo en que abordan las preocupaciones relativas a la conservación ambiental y el desarrollo rural. El AyDM se aplica a empresas basadas en los recursos, especialmente cuando las comunidades tienen una función en la conservación de los mismos, porque además de focalizarse en objetivos sociales y financieros, también se centra en la sostenibilidad ecológica.

Los métodos “convencionales” de planificación empresarial adoptados por el sector privado, tienden a maximizar la rentabilidad con estrategias que prevén un uso intensivo del capital, que no suelen ser apropiadas para las iniciativas que aspiran a un desarrollo sostenible. Tales métodos a menudo no tienen en cuenta las necesidades sociales y ambientales, ni tampoco los beneficios y costos para las comunidades.

Ahora bien, a pesar de que el AyDM ha adaptado los instrumentos de planificación de los métodos convencionales, numerosos principios que lo rigen hacen que sea apropiado para las pequeñas empresas rurales. Por ejemplo, el principio de la “sostenibilidad” sirve de base para todas las actividades de análisis y planificación del proceso de AyDM. De hecho, este enfoque resalta la participación del futuro empresario en el desarrollo de su empresa y establece límites claros en cuanto a la función de ejecución del facilitador, asegurando así la creación de capacidad de los miembros de la comunidad, tanto hombres como mujeres, y de las instituciones que les prestan apoyo. Además, en el proceso de AyDM se atribuye importancia a la creación de alianzas estratégicas entre comunidades y proveedores de servicios para fomentar los vínculos con el mercado y las vinculaciones con los proveedores de tecnología. A continuación se analizan más detenidamente esos principios clave.

Sostenibilidad

Las consideraciones relativas a la sostenibilidad son parte integral de la identificación, la planificación y el desarrollo de empresas en pequeña escala. La sostenibilidad hace referencia a la perdurabilidad de los beneficios económicos y al mejoramiento de los medios de vida, sin efectos sociales o ambientales negativos, así como a la capacidad de los empresarios de reaccionar ante los cambios en los mercados.

Sostenibilidad social

Desde una perspectiva social, una actividad empresarial sostenible es aquella en la que las actividades y los beneficios de las empresas son equitativos y equilibrados desde el punto de vista del género, no perjudican a los miembros desfavorecidos de la comunidad, ni tampoco dan lugar a conflictos sociales.

Ejemplo

Al seleccionar una empresa en una comunidad en Viet Nam central, la sostenibilidad social fue un factor fundamental dado que la elección final del producto se basó en criterios sociales. A pesar de que existían otros productos que podían haber generado mayores ingresos, se optó por la cría de gusanos de seda visto que las mujeres ya se dedicaban en gran medida a dicha actividad. Aunque para algunas de ellas esa labor suponía una carga de trabajo ligeramente mayor, la ventaja era que obtendrían una justa parte de los beneficios.

Sostenibilidad de mercado

La sostenibilidad de mercado se refiere al acceso asegurado a la información sobre los mercados, estar al corriente de los cambios en las políticas que influyen en la distribución del producto, y la capacidad de los empresarios de mantenerse competitivos evaluando los cambios en el entorno del mercado y adaptando sus productos de modo que sigan siendo interesantes para los consumidores destinatarios.

Ejemplo

Los practicantes de la medicina tradicional en Nepal se dieron cuenta de que tenían que cambiar la presentación de sus preparados medicinales si querían seguir siendo competitivos. Percibieron que a los consumidores les gustaban más las medicinas de aspecto “moderno”, por tanto, comenzaron a vender sus medicinas tradicionales en forma de cápsulas de colores y tiras de comprimidos. Esto, además, acarreó una ventaja adicional, pues las medicinas se conservaban más tiempo.

Sostenibilidad ecológica

En un sistema sostenible de aprovechamiento de recursos no se daña el ecosistema y es posible recoger indefinidamente esos recursos en una zona determinada del bosque o cultivarlos en tierras agrícolas. Desarrollar mercados para tales productos no causará una explotación excesiva.

Ejemplo

En Nepal, los agricultores recogen las frutas del árbol amala (*Emblica officinalis*) siempre en la misma zona del bosque, año tras año, sin reducir las existencias de este recurso.

Sostenibilidad tecnológica

La sostenibilidad tecnológica se asegura escogiendo un equipo apropiado que satisfaga las necesidades de la empresa y se adapte a los usuarios y a las condiciones locales. En un sistema sostenible, los usuarios saben cómo usar el equipo en la forma debida, cómo mantenerlo en caso de necesidad y cómo ponerlo al día cuando se disponga de una tecnología más eficaz.

Ejemplo

En las tierras altas sudorientales de Uganda, en vez de comprar colmenas de madera tipo “top bar”, modernas y caras, que no hubiesen sido apropiadas para el clima frío y húmedo de la montaña, los miembros de la comunidad modificaron y perfeccionaron un tejido tradicional para colmenas, elaborado con una especie local de parra, que reducía la depredación y aumentaba la producción de miel. Esos miembros de la comunidad, que eran tejedores de cestas, recibieron capacitación para fabricar esas colmenas mejoradas, con lo que se garantizó un suministro para el futuro a precios asequibles.

Características de los productos basados en recursos naturales

Las empresas de productos basados en recursos naturales poseen características singulares, diferentes a las de las otras empresas. El facilitador debe tener en cuenta esas diferencias para ayudar a los empresarios a identificar productos que tengan una ventaja comparativa, al tiempo que elaboran estrategias para superar los obstáculos. Las características principales son las siguientes:

- La naturaleza estacional del crecimiento y la producción a menudo significa que la recolección y la utilización de los productos se concentran sólo en limitados períodos del año. Por ejemplo, los brotes de bambú se recolectan en general en un período de entre dos y cuatro meses.
- Los productos dependen de la integridad ecológica del bosque; por ejemplo, algunas especies de rotén crecen exclusivamente en bosques densos y por ello, su aprovechamiento sostenible debería combinarse con actividades de conservación forestal.
- El comercio de productos arbóreos y forestales suele ser informal, con muchos niveles de agentes y transacciones no registrados.
- Es difícil obtener información fidedigna sobre el mercado y los precios.
- La ubicación del producto en lugares aislados significa que los canales de distribución son largos y los costos del transporte elevados.
- Los hogares que disponen de poca mano de obra tendrán dificultades para ocuparse de las actividades de recolección forestal, a menos que éstas se realicen en temporadas en que la actividad agrícola es baja.
- Los miembros más pobres de la comunidad son los que más dependen de la recolección de productos forestales y los que suelen tener un nivel de instrucción bajo.
- La infraestructura nacional que respalda las actividades de comercialización suele ser limitada.

Estas características explican por qué, en general, los recolectores de productos arbóreos y forestales no los venden en el mercado, sino que los venden al primer cliente disponible, ya sea un agente del gobierno, un comerciante o un intermediario.

Nota: “vender” significa convencer al cliente a que compre un producto disponible. La comercialización, en cambio, entraña un enfoque completo de diseño de un producto, de entrega a tiempo y a un justo precio, de modo que se atiendan las necesidades del consumidor. Abarca la producción, la elaboración, la promoción y la distribución del producto y, por último, la venta del mismo. En general, una estrategia impulsada por el mercado permite a los productores quedarse con una parte mayor de ingresos.

Participación de los futuros empresarios y función del facilitador

Participación de los futuros empresarios

En el proceso de AyDM, la participación de los futuros empresarios en todas las etapas de la identificación y establecimiento de sus empresas es una condición previa para crear empresas en pequeña escala rentables.

A fin de promover esta participación, en primer lugar se exponen al grupo meta los beneficios de adoptar el AyDM. A continuación, dado que la transparencia del proceso es imprescindible para mantener la participación del grupo meta y los facilitadores de campo, se establecen mecanismos que aseguren un flujo permanente y regular de información desde y hacia el grupo meta.

El proceso de AyDM ofrece a los futuros empresarios interesados (comunidades, particulares) muchas oportunidades de participar en la planificación de sus empresas y en el desarrollo de vínculos con mercados externos. Al participar en todo el proceso, los beneficiarios podrán seguir ejecutando las nuevas iniciativas y actividades que surjan a raíz del proceso, incluso después de que el facilitador se marche. Si bien el apoyo de un facilitador es esencial a lo largo de todo el proceso, es importante dotar a los empresarios de los conocimientos necesarios para analizar los datos, adoptar decisiones y formular planes para sus futuras empresas. Por ejemplo, si se contrata a un consultor para llevar a cabo un estudio en el bosque de la comunidad, el facilitador debe asegurarse que dicho consultor, durante su labor de investigación, imparta también capacitación a los habitantes de las aldeas y presente a la comunidad un resumen de los resultados obtenidos antes de marcharse.

La función del facilitador de AyDM es fomentar la participación del grupo meta a lo largo de todo el proceso

La labor del facilitador consiste en ayudar y orientar a los miembros del grupo meta a lo largo del proceso de AyDM. Es importante que el facilitador siga el ritmo de aprendizaje de los integrantes del grupo. La dificultad para él es no caer en la tentación de hacerse cargo de todo el proceso para llevarlo a cabo con mayor rapidez u obtener los resultados deseados. Al contrario, un buen facilitador debe ayudar a los miembros del grupo a recopilar y analizar la información necesaria para que ellos mismos tomen las decisiones relativas a sus futuras empresas. Si el facilitador se encarga de un determinado paso en lugar de los futuros empresarios, puede privarlos de una información que, quizás, sucesivamente resulte fundamental para la selección y la gestión de la empresa.

Algunos de los facilitadores deberían ser de la misma región donde se ejecuta el proyecto, sobre todo cuando es esencial conocer los dialectos locales. Algunos de ellos podrían ser personal de extensión de los organismos públicos asociados o de organizaciones de desarrollo no gubernamentales.

Los encargados de recoger información y los promotores a nivel local de las comunidades beneficiarias prestan asistencia a la labor del facilitador. Éste les brinda capacitación, apoyo y supervisa sus progresos a lo largo de todo el proceso de AyDM. Se trata de hombres y mujeres que a menudo acaban convirtiéndose en empresarios y, al final, ayudan a reproducir el proceso de AyDM en otros lugares.

En primer lugar, el facilitador debe explicar los objetivos y el proceso del proyecto y, luego, despertar mayor conciencia en la comunidad acerca de la importancia del desarrollo empresarial. Puesto que el facilitador es un enlace importante entre la comunidad y las instituciones locales, también tendría que participar en actividades destinadas a sensibilizar los asociados en la ejecución.

El facilitador o los facilitadores deben trabajar con las comunidades beneficiarias desde el inicio del proceso para facilitar la realización del estudio socioeconómico y sobre los medios de vida, así como para identificar las tendencias de uso de los recursos y las amenazas a la biodiversidad. En caso de proyectos orientados a la conservación de los bosques o de la biodiversidad, si (como suele ocurrir) los miembros pobres y más desfavorecidos de la comunidad son quienes más dependen de los recursos naturales, el facilitador debe velar por que esos miembros no queden al margen y reciban beneficios equitativos de las empresas, aunque tengan un bajo nivel de instrucción y menos capacidad empresarial.

En el marco de la planificación del AyDM, el facilitador:

- Presentará el proyecto a los interesados principales, a los líderes de la comunidad y a los representantes de las organizaciones comunitarias y de las organizaciones que ya trabajan en la comunidad. El facilitador colaborará con ellos a lo largo de todo el proyecto y los hará participar en actividades tales como la elección de los lugares de reunión y la identificación de los posibles empresarios, así como también incentivará la participación de los grupos desfavorecidos.
- Se esforzará por adaptar las directrices de las organizaciones de apoyo participantes, por ejemplo, para evitar diferencias en los tipos de interés para los préstamos o en las políticas relativas a las dietas para los participantes en la capacitación.
- Se asegurará de que no hayan grupos meta desfavorecidos durante el proceso (si el proyecto no se ha centrado en un grupo específico de comunidades como futuros empresarios).
- Ayudará a los futuros empresarios a ejecutar todos los pasos del proceso de AyDM (en el recuadro 1 que figura a continuación se resumen las principales tareas de los facilitadores en el marco del proceso de AyDM).

Ejemplo

Los facilitadores que utilizaron el proceso AyDM en el Proyecto de Seguridad Alimentaria Integrado (IFSP) de Quang Binh, en Vietnam central, aplicaron esas técnicas con buenos resultados (véase el estudio de caso en el Folleto F). A título ilustrativo, los productores de escobas elaboradas con penachos de pastos se dieron cuenta de que esa actividad tradicional tenía numerosas limitaciones de mercado. Por ello, decidieron diversificar sus actividades dedicándose a otras más productivas, como la apicultura, para aumentar sus ingresos.

Aprendizaje y proceso de fomento de la capacidad

Si facilitadores competentes y otras instituciones de apoyo llevan a cabo actividades de fomento de la capacidad, adaptadas a la situación, es posible impulsar y mantener la participación de los futuros empresarios en pequeña escala mencionados en la sección anterior.

Para que un programa adaptado de creación de capacidad tenga éxito ha de caracterizarse por lo siguiente:

- una definición clara de los objetivos y resultados esperados para diseñar un programa bien focalizado, con resultados mensurables;
- una evaluación de las necesidades de conocimientos y capacidades del grupo meta y del personal de apoyo, que debe realizarse al inicio del proyecto y será la base del programa;
- la adaptación de los materiales sobre AyDM a las condiciones particulares de cada país;
- la importancia otorgada al desarrollo institucional, con lo que se asegura la independencia y sostenibilidad de los grupos de usuarios o las empresas comunitarias cuando el trabajo de los facilitadores termina;
- la capacitación de los grupos federados de empresarios para habilitarlos a comunicar con los asociados comerciales y de apoyo;
- cursos de capacitación; y
- el fomento de la institucionalización del proceso a fin de lograr un impacto mayor y más duradero en el país.

Recuadro 1: Síntesis de las principales tareas de los facilitadores en el marco del proceso de AyDM

En el marco de planificación del AyDM, el facilitador:

- Presentará el proyecto a los interesados principales, a los líderes de la comunidad y a los representantes de las organizaciones comunitarias y de las organizaciones que ya trabajan en la comunidad. El facilitador colaborará con ellos a lo largo de todo el proyecto y los hará participar en actividades tales como la elección de los lugares de reunión y la identificación de los posibles empresarios, así como también incentivará la participación de los grupos desfavorecidos.
- Se esforzará por adaptar las directrices de las organizaciones de apoyo participantes, por ejemplo, para evitar diferencias en los tipos de interés para los préstamos o en las políticas relativas a las dietas para los participantes en la capacitación.
- Se asegurará de que no hayan grupos meta desfavorecidos durante el proceso (si el proyecto no se centra en un grupo específico de comunidades como futuros empresarios).
- Identificará al grupo o los grupos meta y los ayudará a seleccionar a los encargados de recoger información.
- Estudiará mecanismos para crear vinculaciones con los grupos microfinancieros existentes en la comunidad o bien con otros mecanismos de donaciones o de financiación de donaciones o préstamos en la zona.
- Preparará modelos de cuestionarios e impartirá capacitación a los encargados de recoger información en acopio de información y en preparación de informes de seguimiento y evaluación (SyE).
- Ayudará a organizar talleres de SyE, asegurándose de que la fecha y el lugar favorezcan una buena asistencia de los representantes de los grupos meta.
- Facilitará la formación de grupos de interesados en determinados productos que tengan en cuenta factores socioeconómicos y culturales, y ayudará a elegir a los representantes de esos grupos que participarán en los estudios de AyDM.
- Elaborará mecanismos mediante los cuales la información de mercado que obtengan los representantes se comparta con la comunidad.
- Estará informado de los conflictos que surjan y facilitará el diálogo a fin de solucionarlos.
- Estudiará formas de crear vinculaciones sostenibles entre los grupos de interés y los proveedores de servicios, como compradores, proveedores de equipo, capacitadores u otros expertos técnicos.
- Velará por que los consultores que realizan estudios en la comunidad impartan capacitación a algunos de sus integrantes sobre técnicas de estudio, y expongan a la comunidad una síntesis de los resultados antes de marcharse.
- Elaborará mecanismos para que la comunidad almacene y exponga la información obtenida a través del proceso de AyDM (rotafoglios, informes de consultores, fotografías, vídeos, etc.).
- Impartirá formación a los grupos de interés y los estimulará aumentando su confianza para establecer empresas piloto.
- Documentará las dificultades que surjan durante el proyecto y las soluciones adoptadas, y al finalizar el proyecto contribuirá a recopilar las enseñanzas extraídas.

A continuación se analizan más en detalle tales características.

El fomento de la capacidad a través de la adaptación de los materiales sobre AyDM a las condiciones particulares de cada país

Para que los empresarios comunitarios y los facilitadores logren ejecutar el proceso de AyDM por cuenta propia, han de participar en un programa de capacitación. Dado que se trata de una metodología general que hay que adaptar a las condiciones específicas de cada país, el programa de capacitación debe, ante todo, poner a disposición del grupo meta materiales sobre AyDM en su idioma y en un formato comprensible.

En Gambia esto significó adaptar los manuales, las directrices de campo y los formularios de la FAO al contexto nacional, así como interpretar y simplificar los materiales a través de:

- su puesta a prueba para determinar si eran comprensibles para las comunidades locales;
- su modificación, tras la puesta a prueba, según las necesidades, y
- la traducción de algunas partes de las directrices a los idiomas locales.

Además, para las actividades de capacitación de los miembros de la aldea se adaptó y tradujo al idioma local (mandinka, fula o wolof) el material de capacitación en AyDM y el plan de desarrollo empresarial. También se procuró que fueran lo más visuales posibles de modo que los agricultores analfabetos participaran plenamente en las sesiones de capacitación.

Un programa adaptado de fomento de la capacidad tiene éxito a través de la diversificación

Un objetivo implícito de cualquier programa de creación de capacidad es que el grupo meta aprenda a realizar autónomamente las actividades a largo plazo. La finalidad del AyDM es asegurar que los grupos de usuarios o las empresas comunitarias sean independientes y sostenibles después de que los facilitadores hayan concluido su labor a través del desarrollo institucional a todos los niveles, desde el nivel local del grupo meta hasta el nacional.

El desarrollo de empresas comunitarias requiere un enfoque multisectorial, pues a menudo las diversas instituciones no poseen los servicios e instalaciones necesarios para satisfacer las demandas de los futuros empresarios, o bien no tienen experiencia de trabajo a nivel de aldea con técnicas de facilitación.

Esto explica, por ejemplo, por qué en Gambia el proyecto de desarrollo de empresas comunitarias, que adoptaba el proceso de AyDM, dio prioridad a la capacitación en la utilización de métodos participativos de AyDM tanto de quienes iniciaron el proyecto y de los beneficiarios finales, como también de los asociados en la gestión conjunta en el plano nacional —niveles de división y de distrito—. La ONG *National Consultancy on Forestry Extension Services and Training* (NACO) colaboró con el Departamento Forestal como facilitador principal durante la experimentación de la metodología de AyDM y fue responsable de la organización y ejecución del proyecto. La FAO, en asociación con el Departamento Forestal, contrató a la NACO para que continuara prestando apoyo al proyecto mediante la adaptación de los materiales de capacitación, la formación de los facilitadores de campo y los comités forestales comunitarios, la realización de cursos de capacitación, la organización de talleres para el intercambio de información y experiencias y la integración de la metodología de AyDM en el manejo forestal del país.

La participación de la NACO permitió al Departamento Forestal lograr su objetivo de empoderar a las comunidades dotándolas de los conocimientos necesarios para manejar y utilizar sus recursos forestales.

Fomento de la capacidad de los grupos federados de pequeños empresarios y apoyo a los mismos

En el desarrollo de pequeñas empresas, generalmente los empresarios o los pequeños grupos de empresarios hallan dificultades en iniciar nuevas actividades y obtener el apoyo necesario para administrar y expandir sus empresas. Es por esto que a menudo la estrategia del proyecto los estimula a constituir grupos más grandes que los ayuden a negociar más eficazmente con otros

agentes comerciales y con los proveedores de servicios. En el proyecto ejecutado en Gambia, por ejemplo, la participación del Departamento Forestal, de la NACO y de los miembros del grupo meta por sí sola no hubiese sido suficiente para producir los resultados esperados de desarrollo de pequeñas empresas eficientes. A lo largo de la ejecución de todo el proceso de AyDM, los facilitadores tuvieron que poner mucho énfasis en la creación y la capacitación de federaciones de grupos de interés.

El propósito de las federaciones es aunar el poder y las fortalezas colectivas de los diversos grupos de interés. Son fundamentales para movilizar y coordinar a sus miembros respecto a ciertas actividades, como la creación de alianzas estratégicas con agentes u organizaciones clave, y juegan un papel importante al potenciar la capacidad general del proyecto y, más específicamente, la eficacia de las actividades empresariales.

En Gambia, algunas federaciones, como la *Forest Kambeng Kafo*, en la División de Río Central, y la Federación Jamorai de productores de leña y madera (JATIFIF), en la División Occidental, fueron creadas por miembros de grupos de interés; pero también se incorporaron en el proceso de AyDM otras organizaciones preexistentes. En el anexo 1 se presenta un ejemplo de las actividades de capacitación y apoyo destinadas a grupos federados de pequeños empresarios en Gambia. Esos grupos han creado canales de comercialización para productos forestales procedentes de comunidades rurales que no tenían el mismo acceso a esos canales que los comerciantes urbanos. Para que los proyectos relacionados con el AyDM tengan éxito es indispensable propiciar una colaboración continuada con grupos federados de pequeños empresarios.

Fomentar la capacidad de todas las partes a través de cursos de capacitación

Los programas de creación de capacidad varían según los objetivos, el contexto y los recursos de los proyectos. En general, estos programas comprenden uno, algunos o, a veces, incluso todos los componentes que se indican a continuación:

- Capacitar al personal del proyecto en materia de coordinación, planificación y gestión de proyectos de desarrollo de pequeñas empresas que prevén la adopción del proceso de AyDM.
- Sensibilizar a los jefes y al personal de los asociados en la ejecución del proceso de AyDM y la función fundamental que desempeñan en el proyecto de modo que estén dispuestos a prestar el apoyo necesario a los facilitadores y los pequeños empresarios, y sean capaces de realizarlo.
- Enseñar a algunos miembros del personal del proyecto o a los instructores de las organizaciones de desarrollo a entrenar a los facilitadores de modo que éstos, a su vez, enseñen a los facilitadores de campo a emplear el proceso de AyDM.
- Capacitar a los facilitadores de las instituciones públicas o de las organizaciones de desarrollo a nivel provincial y de distrito en la prestación de ayuda a las comunidades locales para ejecutar el proceso de AyDM y dar seguimiento a sus actividades.

Habrán ocasiones en que, en ciertos proyectos, debido a lo limitado de los recursos, se realizarán programas de capacitación de múltiples niveles a fin de impartir formación a todos los participantes juntos, es decir, personal nacional de proyectos, futuros instructores de organizaciones de desarrollo y facilitadores provinciales y de distritos. Sin embargo, es más eficaz capacitar primero al personal del proyecto y a los capacitadores a nivel nacional y, luego, a los facilitadores. Dado que existen dos tipos distintos de capacitación para esos niveles, el personal de campo podría tener dificultades para entender ciertos conceptos que el personal del proyecto, en cambio, comprenderá rápidamente. Por otro lado, es posible que el personal del proyecto no esté interesado en aprender a usar todas las herramientas y los juegos de participación que los facilitadores deben conocer.

El AyDM es un proceso que consta de tres fases principales. La capacitación en AyDM suele llevarse a cabo mediante una serie de talleres, realizándose por lo menos uno al inicio de cada fase. Por lo general, se organiza una sesión de dos a cuatro horas en un aula, seguida inmediatamente por una sesión práctica en las aldeas, preferiblemente en el contexto de un proyecto, de modo que apenas termine la capacitación relativa a una fase, el personal reproduzca inmediatamente lo aprendido en las aldeas. Cuando son varias las regiones interesadas, al inicio de cada fase los talleres pueden incluir participantes de todas esas regiones para que éstos intercambien experiencias y aprendan cómo se han adaptado las herramientas a los distintos contextos. En el curso se deben combinar sesiones de capacitación formal con sesiones de seguimiento sobre el terreno y capacitación en el

empleo. Las actividades deben realizarse en el momento oportuno, es decir, cuando el grupo meta, el facilitador y el equipo de coordinación del proyecto estén preparados para llevarlas a cabo. Es necesario planificar el programa, pero debe ser flexible y estable, y seguir el ritmo de aprendizaje del grupo meta y de los facilitadores.

Integración del enfoque de AyDM en los programas de estudios forestales de los países

La institucionalización de la metodología es una condición indispensable para que el proceso tenga un impacto importante y duradero en el país. La integración del enfoque de AyDM en los programas de estudios forestales de los países promete que, en el futuro, el personal forestal integrará sus principios, métodos y herramientas para prestar apoyo a la población local.

La capacitación formal de algunos forestales en la adopción del AyDM es el primer paso que ha de llevarse a cabo en tanto que se pone a prueba el proceso en el país; sin embargo, no es posible limitarse únicamente a ello si la experiencia piloto produce resultados positivos que propugnan extender la metodología a otras partes del país. Es por eso que el Gobierno de Gambia, primero, incorporó algunos aspectos del enfoque en las Directrices para la ejecución de actividades forestales comunitarias y en el Manual de campo y, luego, cayó en la cuenta de que el enfoque de AyDM debía integrarse también en conceptos operacionales como las Directrices forestales nacionales. Tras una revisión de la Escuela nacional de Ingeniería Forestal de Kafuta, se adaptaron sus programas de estudio para incorporar la metodología de AyDM, que se introdujo como materia de estudio en junio de 2004. Fue un concepto totalmente nuevo tanto para la escuela como para los estudiantes.

Importancia de las alianzas estratégicas: posibles asociados

Difícilmente es posible prestar apoyo a las empresas basadas en recursos forestales mediante un único proveedor de servicios ya que son necesarios distintos tipos de conocimientos especializados: algunos relacionados con la producción o el manejo forestal, otros con la comercialización y la gestión empresarial, y otros con la tecnología o incluso con cuestiones de políticas.

La cadena de valor empieza con el productor y termina con el consumidor. A lo largo de esta cadena hay dos tipos de agentes: aquéllos directos, que son los componentes de la cadena de mercado a través de la cual se mueve el producto (recolectores, comerciantes, fabricantes y consumidores), y aquéllos indirectos, que pueden influir en la comercialización del producto (legisladores, investigadores técnicos y grupos de presión ambiental). Estos agentes pueden ser compañías y organismos tanto públicos como privados.

La importancia de las alianzas es tal que si una de las partes que componen la cadena es débil, toda la empresa puede verse afectada, o incluso fracasar. Por tanto, la creación de alianzas eficaces es de suma importancia. El reto consiste en ayudar a los integrantes del grupo meta a identificar socios estratégicos que contribuyan al desarrollo de una empresa sostenible.

Al planificar el desarrollo de un producto, el AyDM tiene en cuenta la totalidad del subsector. Los futuros empresarios deben identificar y crear vínculos con aquellos socios que refuerzan sus ventajas en el subsector. Por ejemplo, el establecimiento y la gestión como cooperativa de un almacén frigorífico en un centro de distrito puede beneficiar a muchos grupos pequeños de productores que se hallan dispersos en la zona, y es preferible a la construcción de un pequeño almacén en cada pueblo.

Los miembros del grupo meta podrían vincularse con otros agentes para:

- negociar asistencia técnica o servicios de fomento empresarial (agentes indirectos);
- negociar contratos de compra entre productores y fabricantes (agentes directos); y
- estipular contratos de ayuda económica o préstamos a corto plazo para obtener capital de trabajo con los bancos locales o con el sector privado.

Creación de alianzas estratégicas

A fin de crear alianzas estratégicas, los miembros del grupo meta deben:

- analizar sus principales fuerzas y limitaciones;
- identificar cuáles son las esferas en las que más necesitan ayuda externa;
- seleccionar a otros miembros de la cadena que también podrían beneficiarse de la alianza;
- identificar agentes indirectos en cada una de las áreas de desarrollo empresarial que pueden ayudar a superar obstáculos (por ejemplo, socios que sepan solucionar problemas técnicos o desarrollar estructuras institucionales);
- estudiar las relaciones existentes y cómo habría que cambiarlas;
- establecer vínculos con determinados agentes clave; e
- ignorar o dar menor importancia a aquellos agentes con los que no es necesario establecer una relación.

Ejemplo

Los productores de hongos en el norte de Viet Nam se beneficiaron de la alianza establecida con el Instituto nacional de investigación sobre hongos, ya que aprendieron a cultivar nuevas especies de hongos y tuvieron acceso a información sobre la calidad exigida por los consumidores. Además, otra alianza establecida con una compañía que salaba hongos para la exportación les aseguró que tendrían siempre un comprador para la producción que no logran vender a mayoristas o restaurantes, o en el mercado minorista. Esta alianza, a su vez, también garantizaba el suministro de materia prima a dicha compañía, con lo que ambas partes se beneficiaron de la asociación.

Es importante garantizar servicios de fomento empresarial para las empresas, pues así se permite que el proyecto, al apoyar actividades de capacitación en producción o comercialización de un producto, desempeñe una función de facilitación, y no de ejecución. Por ejemplo, el comprador de un producto o el proveedor de tecnología pueden prestar servicios asociados. En Uganda, el exportador de artesanía que participaba en ferias artesanales en Europa y los Estados Unidos también impartía capacitación a los productores aconsejándoles cómo cambiar los diseños y redimensionar las cestas basándose en los cambios de los pedidos de los consumidores. Del mismo modo, el proveedor de esporas de hongos asesoraba a los productores de hongos. Un enfoque de desarrollo de mercado para los servicios de fomento empresarial prevé muchas estrategias para que los empresarios con el tiempo sean capaces de pagar ellos mismos por esos servicios (véase “*BDS Market Development*”, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), 2001).

El proceso de AyDM fortalece la capacidad institucional

El caso de Gambia representa un buen ejemplo de los posibles efectos positivos a nivel institucional que un proyecto puede obtener al adoptar el enfoque de AyDM en el desarrollo empresarial en pequeña escala.

El AyDM aporta fuerza adicional a las instituciones públicas en el manejo forestal participativo

El proceso de AyDM contribuye a reforzar la capacidad de instituciones públicas y ONG a todos los niveles en relación con el uso sostenible de los recursos naturales de forma práctica, incluidas cuestiones de gestión y organización. Por ejemplo, en el proyecto realizado en Gambia inicialmente se capacitó a 14 facilitadores y coordinadores y nueve funcionarios del Departamento Forestal sobre utilización y adaptación de la metodología de AyDM. Sucesivamente, el Departamento Forestal elaboró un módulo para el AyDM y lo incorporó a los programas de estudio de la Escuela de Ingeniería Forestal.

La incorporación del enfoque de AyDM en el concepto general de manejo forestal del país es un progreso valioso, pues significa que las actividades de AyDM serán una parte habitual de la labor sobre el terreno del personal del Departamento Forestal.

El AyDM contribuye a mejorar la imagen que las comunidades locales tienen de los funcionarios del gobierno

A menudo la adopción del AyDM, al fomentar la colaboración, contribuye a aumentar la confianza entre el personal del Departamento Forestal y las comunidades locales. En Gambia, la adopción del AyDM ayudó a reducir el escepticismo sobre los beneficios financieros del manejo forestal participativo, y estimuló a otras comunidades a participar en el proceso de manejo forestal

comunitario. Un habitante del pueblo Tumani Tenda afirmó: “Pensábamos que el Gobierno iba a cercar las tierras forestales, que íbamos a perder nuestros derechos tradicionales, que no íbamos a poder más hacer pastar a nuestro ganado en esas tierras y que no íbamos a poder recoger leña. Pensábamos que era un truco del Gobierno para apropiarse de nuestras tierras. En cambio, ahora, cuando nos hacen tomar conciencia y proponen nuevas ideas, sabemos que el Departamento Forestal está trabajando para defender nuestros intereses y apreciamos claramente los beneficios del manejo forestal participativo”.

El AyDM pone de manifiesto las limitaciones relacionadas con cuestiones de políticas y ayuda a abordarlas

El acceso a los productos forestales es uno de los requisitos clave para el desarrollo de empresas en pequeña escala. En el proyecto de Gambia, la aplicación del AyDM puso de relieve algunas limitaciones relacionadas con cuestiones de políticas e hizo que las instituciones públicas propusieran soluciones. Por ejemplo, se alentó al personal de campo del Departamento Forestal a aplicar ciertos procedimientos en los puestos de control de la policía para reducir la competencia ocasionada por la explotación ilegal de los bosques. En efecto, había casos en que personas ajenas a la comunidad empleaban ilícitamente la denominación de “bosque comunitario” para facilitar el transporte de productos ilegales al mercado.

El enfoque de AyDM atribuye un valor específico a los bosques y ofrece a las comunidades incentivos para protegerlos. En Gambia, actualmente muchas comunidades están aplicando medidas a fin de proteger sus bosques y han creado patrullas para detener la tala ilegal. En el pasado, muchas personas cortaban los árboles para fines comerciales; algunas eran de fuera de la zona y poseían licencias del gobierno, mientras que muchas otras actuaban ilegalmente. Los habitantes de las aldeas nunca habían intentado detenerlos porque pensaban que no tenían control sobre el asunto. Ahora que los bosques están en sus manos, la tala ilegal ha disminuido drásticamente y el Gobierno ya no puede más otorgar licencias de uso a personas provenientes de fuera para los bosques comunitarios o los parques forestales que se hallan bajo manejo conjunto.

El AyDM fomenta la diversificación y el fortalecimiento de las estructuras locales de ejecución

Los resultados comerciales, sociales y de manejo forestal mejoran gracias a la colaboración con ONG nacionales y locales, y la creación o el fortalecimiento de grupos federados de pequeños empresarios. En Gambia, por ejemplo, los miembros de grupos de interés formaron dos grupos federados para canalizar su poder y fortalezas colectivas. Estas federaciones han desempeñado una función crucial en la movilización y coordinación de sus miembros respecto a ciertas actividades, como la creación de alianzas estratégicas con agentes y organizaciones clave (por ejemplo, mayoristas de leña, aserraderos privados, organizaciones comerciales nacionales), facilitando la comercialización de los productos forestales comunitarios; las federaciones, por tanto, juegan un papel importante al aumentar la eficacia de las actividades empresariales. Por ejemplo, una federación definió sus objetivos y tareas para mejorar la comunicación y crear un entendimiento común entre los propios miembros y entre las federaciones, y lograr la mayor ganancia posible del aprovechamiento forestal sostenible y adaptado ecológicamente, mediante la reducción de los costos de producción, la normalización de los sistemas de fijación de precios y medición, la mejora de la vigilancia de la utilización de productos forestales y la creación de vínculos para prestar apoyo a las instituciones.

La adopción del proceso de AyDM en el desarrollo empresarial puede ser una fuente de ingresos para las instituciones forestales públicas

Aunque los gobiernos manifiestan a menudo su compromiso respecto de la conservación del medio ambiente y el manejo sostenible de los recursos naturales, generalmente carecen de los medios financieros necesarios para lograr dichos objetivos dado que el sector forestal no suele ser una prioridad de desarrollo nacional. Es por eso que el sector no recibe el apoyo a largo plazo de las organizaciones donantes multilaterales. Las iniciativas piloto de AyDM ayudan a aumentar la asignación de fondos para el sector forestal si logran mostrar el posible valor de los árboles y de los productos forestales.

Una de las principales dificultades para las instituciones forestales es asignar fondos suficientes para realizar cursos de capacitación a diversos niveles y prestar un apoyo logístico adecuado para el seguimiento del enfoque de AyDM y continuar el manejo forestal participativo en general.

El Gobierno de Gambia intentó resolver este problema estableciendo un plan de ahorro obligatorio para los productos procedentes de los recursos forestales. Este plan preveía que el 85 por ciento de los recursos obtenidos de la venta del producto forestal extraído del “bosque comunitario” se destinara a un fondo local, y el remanente 15 por ciento se pagara como impuesto del Fondo Forestal Nacional al Departamento Forestal. En los últimos años, el dinero depositado en el Fondo Forestal Nacional ha aumentado considerablemente gracias a las contribuciones de las empresas forestales comunitarias. Los logros obtenidos en el desarrollo empresarial, que ha incrementado significativamente los ingresos y el empleo en las aldeas rurales, han aumentado a la vez los ingresos fiscales; esto puede atraer la atención de los políticos de modo que el manejo sostenible de los recursos forestales nacionales se convierta en una cuestión prioritaria de desarrollo nacional.

F. Fase preliminar de planificación para el AyDM

Objetivos y actividades principales

El AyDM ofrece un marco de referencia para la planificación de empresas basadas en recursos naturales que consta de una fase preliminar de planificación a la que siguen tres fases principales del proceso. La finalidad de este proceso es orientar a los usuarios a través de un recorrido participativo de planificación y desarrollo empresarial sencillo y claro.

En las secciones introductorias de los folletos C, D y E del manual se ofrece una breve presentación de las actividades preliminares de planificación que se deben realizar antes de comenzar la ejecución efectiva de cada fase sobre el terreno. Sin embargo, la experimentación del proceso de AyDM realizada desde la publicación del manual ha puesto de manifiesto que son necesarias directrices más detalladas sobre esas actividades preliminares de planificación. Esta sección se propone colmar ese vacío describiendo la fase preliminar de planificación del proceso de AyDM, e incluye una recapitulación de los elementos ya contenidos en los otros folletos, si bien en forma más sucinta.

Los objetivos de la fase preliminar de planificación son los siguientes: establecer el equipo del proyecto; disponer de una panorámica general de los subsectores que ofrecen oportunidades potenciales a los participantes en el proceso de AyDM; diseñar el marco institucional del proyecto, y entender la función que desempeñan las empresas en el apoyo de los medios de vida sostenibles de cada lugar.

La institución o las instituciones que ponen en marcha el proyecto deberían ser las encargadas de realizar estas actividades preliminares de planificación. En esta fase el personal del proyecto sentará las bases para garantizar que existan todos los elementos que suelen ser necesarios para que cualquier proyecto de desarrollo obtenga buenos resultados, por ejemplo, una estructura institucional definida, objetivos realistas (incluida la elección del lugar y de un grupo meta definido), la concienciación y la aprobación para la participación de los asociados en la ejecución. Asimismo, los encargados de iniciar el proyecto procurarán crear circunstancias positivas para asegurar el apoyo de los interesados clave y la disponibilidad de todos los elementos y servicios esenciales necesarios para ayudar a los empresarios.

Las principales actividades preliminares de planificación que hay que realizar antes de emprender las tres fases del AyDM son las siguientes:

1. Seleccionar a los miembros del equipo del proyecto que prepararán planes de trabajo claros.
2. Adaptar los materiales sobre AyDM a las condiciones locales, incluida su traducción al idioma local.

3. Compilar un panorama general de:
 - la demanda comercial a nivel nacional e internacional para los productos que ya tienen canales de comercialización, y
 - los posibles interesados clave y las organizaciones proveedoras de servicios en el sector empresarial.
4. Realizar un estudio sobre la región abarcada por el proyecto con objeto de describir a grandes rasgos las oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial que hay en la zona, incluidas experiencias pasadas de fomento empresarial en la región, proveedores de servicios existentes, estrategias de subsistencia en los lugares seleccionados e inventario de los posibles recursos y productos con las ventajas comparativas para la región.
5. Seleccionar los lugares.
6. Organizar talleres de concienciación acerca del AyDM para los posibles asociados en la ejecución del proyecto, de modo que se creen expectativas realistas y establezcan compromisos claros acerca de las contribuciones.
7. Presentar el proyecto a los líderes y los miembros de las comunidades en los distintos lugares para que tengan conocimiento del proyecto.
8. Formular una estrategia para un enfoque de desarrollo de mercado para los servicios de fomento empresarial.
9. Desarrollar el sistema de SyE.
10. Elaborar la estrategia de capacitación de los facilitadores, incluidos los criterios para su selección.
11. Organizar la primera sesión de capacitación para los facilitadores de la Fase 1.

A continuación se analizan detalladamente las actividades preliminares de planificación.

Existen varios modos de realizar las actividades preliminares de planificación según la institución iniciadora, los objetivos y la estrategia del proyecto y el contexto nacional de que se trate. Esta introducción al manual y las *Directrices para facilitadores de campo* no ofrece una secuencia de actividades que puede aplicarse ciegamente, sino que proporciona una serie de herramientas que los usuarios pueden agrupar según los objetivos específicos a la hora de planificar el componente de AyDM. Dependiendo del contexto, el equipo del proyecto quizá tenga que modificar el orden de las actividades si una de ellas requiere más atención y tiempo que las demás a causa de las características específicas del proyecto o de las condiciones del país. Incluso puede ocurrir que el equipo tenga que ignorar ciertas actividades si no son apropiadas para el contexto específico.

1. Seleccionar a los miembros del equipo del proyecto que prepararán planes de trabajo claros

Al inicio del proceso, quien pone en marcha el proyecto tiene que formar un equipo. Siempre que sea posible, procurará seleccionar a personas que compartan los mismos objetivos de fomento empresarial y desarrollo sostenible y que tengan tiempo suficiente para las actividades de AyDM.

Una vez constituido el equipo, los miembros se inician en el proceso de AyDM con un taller informativo. A continuación se reúnen para concebir una estrategia de ejecución, definir los resultados esperados dentro de determinados plazos y asignar responsabilidades, teniendo en cuenta el calendario provisional para iniciar las fases del AyDM mencionadas en el documento del proyecto.

El plan de trabajo inicial debe abarcar todas las actividades de la fase preliminar de planificación, incluido el primer taller de la Fase 1. También hay que establecer de forma provisional el calendario de visitas de expertos internacionales que harán aportaciones técnicas. Además, en la planificación hay que tener en cuenta factores locales como festividades importantes, calendarios de trabajo estacionales de la población local y tendencias climáticas que pueden obstaculizar la movilidad (por ejemplo, las estaciones de lluvias o tormentas de nieve que pueden interrumpir las rutas de acceso para los vehículos). Hay que elaborar estrategias para aquellas actividades de gran prioridad y llevarlas a cabo inmediatamente, en particular el taller de concienciación, la selección y capacitación de facilitadores, y la adaptación y traducción de los materiales sobre AyDM.

2. Adaptar los materiales sobre AyDM a las condiciones locales, incluida su traducción al idioma local

Los facilitadores necesitan tener la traducción de las *Directrices para facilitadores de campo* para el AyDM. Además, podría ser útil preparar un manual simplificado para distribuirlo a las comunidades.

Éste podría tener más gráficos para facilitar la comprensión de aquellos miembros de la comunidad con un bajo nivel de instrucción.

A lo largo del proceso, es posible que los usuarios se den cuenta de que carecen de ciertos conocimientos, por ejemplo, conocimientos técnicos para la elaboración de un recurso o conocimientos en teneduría de libros. Dado que los materiales de apoyo sobre AyDM, en sentido estricto, no incluyen tales elementos, el facilitador tendrá que utilizar folletos o manuales ya disponibles en los idiomas locales preparados por otras organizaciones (por ejemplo, directrices para el aprovechamiento sostenible y el manejo forestal o manuales sobre teneduría de libros y contabilidad).

3. Compilar un panorama general

Panorama general de la demanda comercial a nivel nacional e internacional para los productos que ya tienen canales de comercialización

Antes de dar inicio al proceso de AyDM, el personal del proyecto tiene que adquirir una comprensión básica de la situación general del país por lo que respecta al desarrollo empresarial y al tipo de productos en que se centra el proyecto.

A fin de compilar este panorama general, el personal del proyecto tiene que llevar a cabo un estudio sobre las oportunidades del producto mediante la búsqueda de información sobre los productos basados en los recursos naturales a nivel nacional. La finalidad es determinar cuáles son las oportunidades generales, las limitaciones, las experiencias disponibles, los canales de comercialización, las partes interesadas y los posibles productos que tienen, o podrían tener, una ventaja comparativa en la región.

Sirviéndose de información secundaria, como informes publicados de estudios anteriores y datos sobre el comercio nacional e internacional del departamento forestal, la cámara de comercio u otras instituciones, al compilar el panorama general hay que incluir la siguiente información:

- el tipo de recursos naturales y productos basados en recursos naturales que se comercian en el país, y un mapa de las zonas de producción más importantes;
- la demanda y el valor de los productos, las estrategias de gestión y el marco de políticas;
- los agentes que participan en la producción, fabricación y comercialización de los principales recursos naturales y de los productos basados en esos recursos, sus prioridades y problemas y el rol de tales recursos en sus estrategias de subsistencia;
- una breve descripción geográfica: población y administración (mapas, estadísticas, etc.);
- los problemas y las prioridades de los sectores desde la perspectiva de los principales agentes gubernamentales;
- el marco de políticas nacionales para la extracción, manejo, transporte, elaboración y comercialización de los recursos naturales y los productos basados en esos recursos (incluido el régimen fiscal);
- las operaciones con valor agregado en el país; y
- las principales condiciones nacionales y los medios de transporte.

Se trata de un estudio que en muchos casos no requerirá demasiado tiempo, puesto que generalmente las organizaciones ejecutoras o los proyectos ya tienen una cierta familiaridad con esas cuestiones o tienen fácil acceso a ese tipo de información.

Panorama general de los posibles interesados clave y las organizaciones proveedoras de servicios en el sector empresarial

Un modo eficaz de conseguir rápidamente gran parte de la información es organizar un taller de concienciación de los interesados a nivel nacional y/o regional o de distrito, según el contexto nacional. El objetivo del taller es identificar a los interesados clave y a las organizaciones proveedoras de servicios en los sectores público y privado que más adelante, durante la ejecución del proyecto, podrían ser aliados estratégicos para los futuros empresarios.

El personal del proyecto tiene que identificar a los participantes elaborando una lista de las partes que podrían estar interesadas en el desarrollo empresarial. Entre estos interesados se deberían incluir a las posibles organizaciones de donantes, especialmente las que tienen pequeños programas de donación. También debería estar representado el sector privado, sobre todo las compañías con experiencia en la adquisición de productos procedentes de zonas rurales.

Durante el taller, hay ante todo que informar a los participantes acerca del proyecto y, luego, recopilar información sobre las experiencias anteriores y las mejores prácticas relacionadas con el desarrollo empresarial. Los participantes tendrían que identificar a otros posibles interesados, y evaluar rápidamente las principales oportunidades y limitaciones que caracterizan al sector del desarrollo empresarial rural con respecto a la comercialización y la tecnología, así como con respecto a las cuestiones ambientales, de políticas, sociales e institucionales, incluidas las oportunidades de apoyo crediticio y financiero para los empresarios rurales. Es posible realizar esta evaluación rápidamente dividiendo a los participantes en pequeños grupos y asignando a cada uno un tema. Cada grupo debería preparar una lista con las oportunidades y limitaciones que afectan al desarrollo empresarial a todos los niveles en relación con el tema tratado. Los participantes también deberían informar a los otros miembros del equipo si existen manuales de capacitación o directrices de otras organizaciones sobre uno o varios de los temas analizados relacionados con el desarrollo empresarial y el manejo de los recursos.

4. Realizar un estudio sobre la región abarcada por el proyecto

El objetivo de este estudio es que el personal del proyecto tenga una visión general de las oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial que caracterizan la región abarcada por el proyecto, incluido un inventario de los posibles recursos y productos. El estudio debería incluir:

- experiencias pasadas y actuales de desarrollo empresarial;
- mercados locales y regionales, zonas atendidas, patrones de circulación local, servicios públicos y estado de la infraestructura;
- posibles recursos naturales y productos (tanto productos existentes como ideas de nuevos productos que podrían introducirse) con la demanda potencial de mercado y las ventajas comparativas;
- agentes clave en el gobierno, ONG y sector privado, así como organizaciones que trabajan en las zonas donde se ejecuta, o podría ejecutarse el proyecto;
- posibles alianzas estratégicas, incluidas fuentes de inversión y mecanismos de financiación para las microempresas y pequeñas empresas;
- entorno reglamentario y de políticas para las empresas forestales; y

si el personal del proyecto todavía no ha seleccionado las zona de ejecución:

- lista de todos los posibles lugares; y
- lista de las oportunidades y limitaciones que influyen en la selección del lugar.

Es posible obtener esta información de los informantes de los organismos públicos de agricultura y silvicultura, organizaciones de desarrollo y oficiales de crédito de los bancos locales.

Los resultados de este estudio servirán como información básica para fundamentar las decisiones que habrá que adoptar más adelante durante el proceso, por ejemplo, sobre el modo de financiar las necesidades iniciales de capital de las futuras empresas.

E j e m p l o

Mecanismos de financiación de microempresas y pequeñas empresas

En el proyecto ejecutado en Gambia, el panorama general inicial puso de relieve que cada uno de los comités forestales comunitarios que participaban en el proyecto ya tenían caja fuertes con capital inicial que estaba destinado a ciertos usos, como instalaciones escolares, emergencias médicas, etc. Sin embargo, más adelante, al tomar decisiones relacionadas con la financiación del equipo para sus empresas, dado que algunos productos proyectaban una rápida rotación del capital, tenían mercados seguros y planteaban relativamente pequeños riesgos, los comités forestales comunitarios respectivos decidieron que era más seguro utilizar esos fondos para conceder préstamos a corto plazo en vez de solicitar préstamos bancarios, especialmente para las inversiones en equipo o para

sufragar los costos de la mano de obra que estaban generando ingresos para los miembros de los comités.

5. Seleccionar los lugares

Este es un paso opcional ya que depende del contexto del proyecto. A menudo los proyectos ya han iniciado cuando se plantea la necesidad de ejecutar un componente de desarrollo empresarial; en esos casos, la mayoría de las veces las zonas de ejecución ya han sido seleccionadas.

En otros casos puede suceder que durante la ejecución de un proyecto se decida emprender actividades de AyDM en otras zonas, aun cuando ya se realizan otros tipos de actividades de desarrollo en otro lugar de la región. Por último, también hay proyectos que, a su vez, establecen otros proyectos, especialmente con el propósito de desarrollar empresas adoptando el proceso de AyDM.

Cuando aún no se ha seleccionado el lugar, el proceso que hay que seguir es el siguiente:

Uno de los productos del estudio regional mencionado anteriormente, en el punto 4, es una lista de los lugares que podrían seleccionarse. El personal del proyecto debería convocar una reunión con los directores del mismo, los interesados locales y los informantes clave. En esa reunión se debe establecer los criterios para seleccionar el lugar, elegir los lugares sobre la base de dichos criterios y visitar las zonas seleccionadas para tomar la decisión final. Si el objetivo del proyecto es la conservación de la biodiversidad, la selección de la zona es estratégica a fin de lograr el máximo impacto respecto a ese objetivo. Si la finalidad es la mitigación de la pobreza, entonces serán importantes otros criterios. También es posible seleccionar lugares porque se consideran zonas piloto apropiadas, que se utilizarán como modelos de demostración para que luego el proceso se pueda reproducir en otros sitios con características parecidas.

Ejemplo

En el proyecto de AyDM ejecutado por la FAO en la Montaña de Emei —sitio declarado patrimonio mundial—, en Sichuan, China, 16 aldeas estaban ejerciendo presión sobre los recursos naturales locales. Debido a los limitados recursos del proyecto, se seleccionaron sólo cuatro de estas aldeas para llevar a cabo las actividades piloto durante los dos primeros años del proyecto. Se organizó un taller con los interesados y los representantes de nueve aldeas seleccionadas y se efectuaron ejercicios de clasificación utilizando los siguientes criterios:

- Las aldeas más pobres del parque recibieron prioridad.
- Uso tradicional e importancia económica de los productos forestales no madereros para los habitantes de las aldeas o participación de estos últimos en las actividades relacionadas con el uso de los recursos forestales (por ejemplo, conversión de tierras agrícolas en terrenos boscosos, artesanía y turismo).
- Interés en el programa de los habitantes de las aldeas.
- Líderes locales capaces y respetados por los habitantes de las aldeas.
- Acceso por carretera.

Estaba previsto que si se ejecutaba una segunda fase del proyecto se abarcarían otras de las 16 aldeas, como también otras aldeas situadas fuera del parque que igualmente ejercían presión sobre los recursos del parque.

6. Organizar talleres de concienciación acerca del AyDM para los asociados en la ejecución

Después de seleccionar los lugares, el personal del proyecto debe presentar el proyecto a los asociados que se encuentran en la región donde éste se ejecutará y solicitar su apoyo para varias actividades.

Durante la ejecución del AyDM es muy importante contar con asociados responsables; por tanto, una de las primeras tareas de planificación preliminar es sensibilizar a los asociados en la ejecución. Organizar un taller es el modo más eficaz de informar a los posibles asociados sobre los conceptos y procesos del AyDM, así como sobre los recursos humanos y financieros necesarios.

En el taller, al darse cuenta de los beneficios que se pueden obtener de la ejecución del AyDM en la región, los asociados definirán claramente su contribución por lo que respecta al personal, apoyo logístico o fondos, y se asegurarán de que las actividades de AyDM se incorporen en su calendario de operaciones anuales. De ser posible, las contribuciones de personal deberían ser equilibradas desde el punto de vista del género. En muchos casos, los organismos públicos encargados de los sectores de la silvicultura, agricultura, industrias artesanales y turismo son interesados cruciales que hay que involucrar a partir de esta etapa ya que, en un momento dado, puede ocurrir que tengan que conceder licencias para formalizar el uso de los recursos naturales y el registro de empresas, así como proporcionar extensionistas para facilitar la ejecución del proyecto, o supervisar su labor.

Una vez decidido quiénes son los miembros del personal del proyecto y los asociados que formarán el equipo de ejecución del AyDM, se organizará un taller con objeto de preparar un plan de trabajo para conseguir los resultados que hay que lograr en la Fase 1. En este plan también hay que tener en cuenta los calendarios estacionales de producción de los posibles productos comerciales y los calendarios laborales de los hombres y mujeres de las comunidades.

Ejemplo

En Uganda, en el proyecto ejecutado conjuntamente por la Mgahinga and Bwindi Impenetrable Forest Conservation Trust (MBIFCT) y la FAO, se trabajó con las aldeas situadas en las cercanías del Parque Nacional de Bwindi. El equipo encargado de la ejecución del AyDM para las Fases 1 y 2 estaba compuesto por oficiales de extensión encargados de agricultura, silvicultura y pesca a nivel de distrito y aldea; el oficial responsable de las actividades de turismo comunitario de la Autoridad de la Vida Silvestre de Uganda, y representantes elegidos por las aldeas respaldados por los oficiales del proyecto responsables del desarrollo empresarial. Su comprensión de las dinámicas socioeconómicas de las comunidades y su conocimiento de los recursos naturales locales fueron decisivos en las primeras etapas del proceso, pero resultaron menos importantes en la Fase 3. Ello se debe a que, después de que se formaron los grupos de interés empresarial en la Fase 3, los representantes de esos grupos a nivel de aldea se convirtieron en los principales ejecutores, ya que los grupos se ocupaban sobre todo de actividades de comercialización que rebasaban la experiencia de los facilitadores de campo. Sin embargo, los facilitadores continuaron desempeñando una función importante prestando asistencia técnica en relación con los productos seleccionados por los empresarios, pues tenían experiencia en gestión de producción y en comercialización.

7. Presentar el proyecto a los líderes y los miembros de las comunidades en los distintos lugares para que tengan conocimiento del proyecto

Durante la fase preliminar de planificación el personal del proyecto se ha encargado de producir los materiales sobre AyDM en el idioma local; ha elegido los lugares apropiados donde iniciar las actividades de desarrollo de pequeñas empresas basándose en los panoramas generales regionales y nacionales, y ha obtenido el apoyo de los asociados en la ejecución que se hallan en la región donde está ubicado el proyecto. Llegado a ese punto, el personal está listo para presentar el proyecto a los líderes de las comunidades.

Los objetivos de la reunión inicial entre el personal del proyecto y los líderes de las comunidades locales son los siguientes:

- presentar el proyecto y explicarles a los líderes locales los métodos de ejecución;
- invitarlos a participar en las distintas actividades;
- solicitar su apoyo, en particular para identificar los interesados locales y los informantes clave relacionados con el tema del proyecto; y
- obtener de los líderes, los informantes clave y los interesados locales información sobre la situación general a nivel local, con la que se completará la visión general local.

Si los líderes locales se muestran dispuestos a participar en el proyecto, entonces el personal planificará una reunión entre los líderes y los facilitadores, que los ayudarán a ejecutar el proceso de AyDM a nivel local.

Esta reunión será una oportunidad para evidenciar las diferencias entre un proyecto de fomento empresarial y otros tipos de iniciativas de desarrollo comunitario, por ejemplo, en cuanto a las políticas relativas a las dietas por participación en las reuniones. En general, los participantes esperan

que en el marco de los proyectos se concedan donaciones; por tanto, es necesario aclarar que en las actividades de desarrollo empresarial también se espera su contribución con respecto al capital o a la mano de obra. Los facilitadores reiterarán este punto en la Fase 1, durante los primeros talleres o reuniones organizados en las aldeas, en los que se identificarán los grupos meta de los futuros pequeños empresarios en la comunidad local.

Una vez que los líderes locales hayan aceptado participar en el proyecto, intervendrán los facilitadores. Una de sus primeras tareas será sensibilizar a la comunidad local sobre los beneficios del desarrollo empresarial y la importancia de proteger los recursos naturales. A este propósito pueden adoptarse los métodos descritos en el Folleto C del manual de la Fase 1.

Ejemplo

En el proyecto de AyDM en Uganda, se contrató a una compañía teatral para que realizara representaciones sobre temas relacionados con el significado de la empresa y la importancia del manejo sostenible del medio ambiente en las aldeas destinatarias. Estas actuaciones también incluyeron representaciones de comedias, así como música y bailes tradicionales de la zona.

8. Formular una estrategia para un enfoque de desarrollo de mercado para los servicios de fomento empresarial

Una de las características de las actividades de desarrollo empresarial que adoptan la metodología de AyDM es que los usuarios a los que suelen estar dirigidas no se consideran posibles empresarios, ni tampoco son vistos de esa manera. De hecho, los miembros de la comunidad que dependen de los recursos naturales para su subsistencia son considerados personas con poca instrucción, que no conocen las reglas y políticas y viven en lugares remotos donde es difícil obtener información fidedigna sobre mercados, precios y técnicas. Huelga decir que tienen que hacer frente a numerosos problemas. Por eso, muchos de ellos no se consideran capaces de emprender nuevas actividades y son reacios a adoptar nuevas ideas que provienen de afuera. Esta actitud está reforzada por las experiencias negativas derivadas de actividades infructuosas promovidas por “oficiales” o por el “gobierno”.

Al llevar a cabo las etapas del AyDM, los miembros de las comunidades rurales van gradualmente cambiando idea sobre sus capacidades y adquieren la confianza necesaria para convertirse en pequeños emprendedores exitosos. El AyDM se basa en el hecho de que esas personas creen más en lo que ven personalmente que en lo que se les dice, y que confían más en sus pares de las zonas rurales que en los mensajes de personas “externas” a la comunidad.

En todas las comunidades que participan en el proceso del AyDM se destacan los “líderes empresariales”, o sea, hombres o mujeres que poseen las cualidades de un empresario exitoso. Generalmente sus capacidades de lectura, escritura y cálculo son superiores a la media, tienen determinación y voluntad de emprender iniciativas y asumen riesgos calculados en función de su tiempo y recursos. Suelen desempeñar una función catalizadora para los demás miembros de la comunidad ya que los animan a asistir a las reuniones y a participar en las empresas. Juegan un papel de liderazgo al mostrar los distintos modos de realizar las actividades. De hecho, al darse cuenta de los beneficios obtenidos con las nuevas actividades por uno de los miembros de la aldea, los otros miembros, que al principio estaban poco dispuestos a asumir riesgos, se sentirán también animados a emprender una actividad.

Los líderes empresariales son los que generalmente alientan a los demás a formar grupos de productores y facilitan la federación de los mismos para dar lugar a entidades más fuertes. Durante el proceso de AyDM, se establecen vinculaciones y relaciones entre ellos y los proveedores de servicios a nivel de distrito y nacional (por ejemplo, capacitadores) a fin de lograr los conocimientos especializados necesarios para un determinado producto. También es posible difundir información sobre los mercados o cuestiones de políticas y reglamentación a través de esos mecanismos. Estos empresarios se convierten en el foco de atención y los proveedores de servicios se servirán de ellos para llegar a los grupos de empresarios. Por lo general, los líderes empresariales, a título personal o como jefes de grupos federados de productores, realizan investigaciones y desarrollan productos apropiados para la localidad, además de impartir capacitación a los otros empresarios de la zona.

En la mayoría de los casos, si la actividad propuesta es nueva en el lugar, los empresarios se dirigirán a una institución de apoyo como, por ejemplo, una organización de desarrollo presente en la zona, para preparar los materiales de capacitación, traduciéndolos a los idiomas locales y utilizando gráficos cuando sea necesario.

Al preparar el plan de desarrollo empresarial los empresarios decidirán cuáles servicios necesitarán durante la Fase 3 del AyDM. En ese momento, identificarán las necesidades de servicios y propondrán mecanismos de financiación para los mismos. En el plan financiero de la empresa también se evidenciará si los costos de esos servicios son justificables con respecto al volumen de ventas y al margen de ganancias.

Cuando se hayan creado las empresas o los grupos federados de empresas, esos líderes pueden sentar las bases de un mecanismo de servicios de fomento empresarial a nivel comunitario, que ofrezca servicios de apoyo a otras empresas de la comunidad. Dado que el AyDM garantiza que los productos seleccionados generen ganancias económicas apreciables y tengan mercados en expansión, también existirá un mercado comunitario para esos servicios de apoyo y una disposición a pagar por una asistencia asequible. Si las iniciativas de AyDM se reproducen en otras zonas y las comunidades eligen productos parecidos, el proyecto puede enviar a los empresarios a esos lugares para que compartan su experiencia y conocimientos con otros empresarios. Este sistema de aprendizaje, de un aldeano a otro, ha resultado eficaz en muchos proyectos, y es utilizable para apoyar el desarrollo de productos en otros lugares.

Ejemplo

En el Proyecto de desarrollo de empresas comerciales ejecutado por la MBIFCT y la FAO en las cercanías del Parque Nacional de Bwindi, en el sudoeste de Uganda, se inició a los agricultores en el cultivo de gírbolas. Se trataba de un nuevo producto que tenía un mercado potencial en los albergues turísticos. Los grupos de interés establecidos en la Fase 2 del AyDM recibieron capacitación de un experto procedente de la capital del distrito sobre el cultivo de hongos. Dada la novedad del producto, se emprendió una producción piloto con una cámara de cultivo de demostración. La experiencia piloto inicial obtuvo mucho interés del mercado y confirmó la posibilidad de conseguir un margen de ganancias considerable. A continuación, se organizaron sesiones complementarias de capacitación de repaso y viajes de estudio para los representantes de los grupos de interés. Durante los talleres de planificación del desarrollo de empresas, los representantes aceptaron actuar como proveedores de servicios locales y transferir sus conocimientos a otros agricultores para establecer nuevos grupos de producción. Esos nuevos grupos, a su vez, aceptaron asignar fondos procedentes de sus ganancias para compensar a los proveedores de servicios. Este producto tenía las características necesarias para crear servicios de fomento empresarial, a saber: un potencial comercial en expansión; una rápida rotación del capital, lo que permitía a los productores tener recursos para pagar por los servicios; generaba ganancias considerables, y requería un apoyo técnico relativamente sencillo pero a la vez eficaz para garantizar un elevado nivel de producción. Los productores, por lo tanto, percibieron la importancia de invertir una parte de sus ganancias en la capacitación continua.

9. Desarrollar el sistema de seguimiento y evaluación

El personal del proyecto debe establecer un sistema de SyE sobre la base de los objetivos concretos del proyecto. Los proyectos de desarrollo empresarial deberían focalizarse en el seguimiento de los resultados de las empresas, los grupos de empresas y los proveedores de servicios a nivel comunitario, mientras que los proyectos de creación de capacidad deberían concentrarse en el seguimiento del desempeño de las personas que han recibido capacitación para que éstas puedan seguir adquiriendo nuevos conocimientos y habilidades y aprovecharlos. Los proyectos de desarrollo empresarial, además, tienen que medir regularmente los resultados del proyecto en términos de desarrollo en las esferas socioeconómica y de conservación de los recursos.

El primer paso para establecer un buen sistema de SyE es elegir indicadores correctos. Sólo con la participación de los empresarios es posible elaborar indicadores válidos. El seguimiento debe llevarse a cabo a nivel de producto, efecto e impacto. Cada nivel requerirá diferentes tipos de indicadores, que deben estar conectados con los objetivos y las estrategias de la empresa.

En el anexo 2 se ofrecen ejemplos de indicadores para efectuar el seguimiento de los resultados de los proyectos, empresas, grupos de empresas y proveedores de servicios comunitarios. Al desarrollar

un sistema de seguimiento, es importante tener en cuenta los recursos disponibles para aplicar el sistema a nivel de aldea, así como para incorporar los datos y analizarlos a fin de extraer conclusiones. En el citado anexo se presentan una serie de indicadores; se ofrece intencionadamente un número limitado de ejemplos, pues se espera que los usuarios de las presentes directrices elaboren otros indicadores basándose en los objetivos específicos del propio proyecto.

En el anexo 2 se expone un ejemplo de indicadores para el seguimiento de una empresa apícola en Uganda. Los indicadores de los resultados de una nueva empresa tienen como punto de partida un nivel de producción o ventas inexistente, mientras que si se trata de una empresa ya establecida (como el ejemplo del apicultor ilustrado en el Anexo 2), los indicadores parten con un volumen de producción o venta de referencia, que ya existe antes del inicio de las intervenciones del proyecto. El ejemplo ilustra las intervenciones del proyecto, que consistieron en proporcionar colmenas mejoradas, proveer capacitación en elaboración de miel y establecer un centro de acopio.

El sistema de seguimiento también tiene que prever instrumentos de recopilación de información a los fines de una encuesta inicial y, sucesivamente, un análisis periódico de esa información para entender la tendencia de los cambios y adoptar decisiones apropiadas sobre lo que se debe hacer para lograr los objetivos del proyecto.

Evaluación del impacto

A fin de evaluar los cambios en las percepciones de los agricultores (acerca de las mejoras de las prácticas de manejo como resultado del desarrollo empresarial) y de medir la mejora de la capacidad empresarial, hay que establecer indicadores cualitativos para una encuesta inicial. Esta encuesta debe llevarse a cabo con los miembros de la comunidad que han participado en los grupos empresariales en las primeras etapas de las empresas y debe complementarse con otra encuesta parecida después de un período de tiempo considerable. En el Anexo 3 se presenta el ejemplo de una herramienta de evaluación del impacto para medir la percepción y los cambios en la capacidad de los agricultores que participaron en las actividades de un proyecto de desarrollo empresarial.

10. Elaborar la estrategia de capacitación de los facilitadores

Como se ha mencionado anteriormente en la sección E, cada proyecto tiene un diferente programa de creación de capacidad según sus propios objetivos, contexto y recursos. Todos los proyectos, sin embargo, incluyen un componente de capacitación destinado a los facilitadores de instituciones públicas u organizaciones de desarrollo a nivel provincial y de distrito, a fin de enseñarles cómo ayudar a las comunidades locales a ejecutar el proceso de AyDM y a continuar sus actividades.

El personal del proyecto debería diseñar el programa de capacitación. En esta etapa es posible consultar al respecto a los facilitadores de campo, pero éstos todavía no pueden participar plenamente ya que aún no conocen el proceso de AyDM.

La estrategia prevé la definición de los criterios que el personal del proyecto utilizará para seleccionar a facilitadores apropiados que pongan a prueba el proceso de AyDM. El facilitador debería poseer las siguientes características:

- estudios secundarios concluidos, como mínimo;
- disponibilidad a trabajar en comunidades rurales;
- experiencia en facilitación de procesos participativos;
- conocimiento de la cultura e idiomas de las comunidades destinatarias;
- capacidades básicas de rendición de informes financieros y presupuestos;
- capacidad de escritura razonable;
- sensibilidad respecto a las cuestiones de género;
- experiencia en planificación de proyectos y rendición de informes, y
- capacidad para trabajar bien en equipo.

Normalmente, la estrategia para fomentar la capacidad de los facilitadores comprende por lo menos cuatro etapas principales: dos correspondientes a las dos fases iniciales del proceso de AyDM y dos para la Fase 3. Cada etapa consiste en un taller de capacitación —que se realizará en un local

cubierto— en el que se explicarán a los facilitadores los contenidos, los métodos y las herramientas de la fase en cuestión, y en una sesión práctica posterior sobre el terreno.

De ser posible, se impartirá capacitación a los facilitadores sólo de una fase por vez, dado que el contenido de cada una de éstas depende de los resultados obtenidos en la fase anterior.

Si un proyecto nacional se lleva a cabo en varias zonas del país, se puede organizar una sesión de capacitación regional en un lugar central, para la parte teórica, e invitar a los participantes de las otras zonas. Después de esta capacitación regional, se realizará una sesión práctica para todos los participantes en uno de los lugares de trabajo. En el Anexo 4 se ofrece un ejemplo de un plan de capacitación en AyDM para facilitadores.

11. Organizar la capacitación para los facilitadores de la Fase 1

Esta es la primera de las cuatro series de actividades de capacitación. Los facilitadores participarán en un taller, que se realizará en un local cubierto, en el que se explicarán el contenido, los métodos y las herramientas de la Fase 1. Acto seguido, participarán en un ensayo práctico de las herramientas de la Fase 1.

El taller de capacitación sobre la parte teórica se puede organizar a nivel regional o nacional. En este taller hay que presentar los objetivos y la modalidad del proyecto, así como ofrecer una visión general del proceso de AyDM y de los principios y principales conceptos de comercialización empleados en el AyDM. A continuación, hay que examinar los resultados de la fase preliminar de planificación e intercambiar las visiones generales nacionales o regionales/locales compiladas. También se solicitará a los facilitadores que proporcionen retroinformación sobre la versión preliminar del sistema de SyE. Se les mostrará los materiales de apoyo sobre AyDM, antes de darles a conocer los objetivos, pasos, resultados esperados y herramientas de la Fase 1 y los formularios de registro para el SyE empleados en dicha fase. Tras conocer los varios métodos y herramientas de la Fase 1, los facilitadores podrán preparar un plan de trabajo para la próxima etapa de capacitación de la Fase 1: el ensayo práctico de las herramientas de la Fase 1.

Por lo general, el ensayo práctico de las herramientas, que se realiza después de la sesión teórica, se lleva a cabo en una de las zonas abarcadas por el proyecto. Ahora bien, cabe recordar que se trata de un ejercicio de capacitación que no puede sustituir la ejecución efectiva del proceso, la cual requerirá más tiempo y rigurosidad en comparación al contexto limitado de la capacitación. Es necesario explicar claramente este punto, y el grupo meta de la aldea y los facilitadores deben ser conscientes de ello. Después de experimentar las herramientas de la Fase 1, los facilitadores estarán en condiciones de elaborar un plan de trabajo para ejecutar la Fase 1 en la zona abarcada por el proyecto.

G. Panorama general de las tres fases del proceso de AyDM

Las tres fases del proceso de AyDM

El AyDM constituye un marco de referencia para la planificación de empresas de productos arbóreos y forestales. Consta de la fase preliminar de planificación, que se expone en la sección F, a la que siguen las tres fases principales del proceso, diseñadas para orientar a los participantes de las comunidades a través de un proceso participativo de planificación y desarrollo empresarial sencillo y claro. El usuario del manual o de las directrices de campo sobre AyDM recibe orientación en todas las fases por medio de una secuencia de pasos sistemáticos, que sirve de lista de comprobación para garantizar que no se pasen por alto los elementos esenciales, con lo que se reduce el factor de riesgo en el establecimiento de empresas.

El mapa de AyDM que se presenta en el manual por separado constituye una representación gráfica del proceso.

Tras la fase preliminar de planificación, las tres fases principales del proceso son:

Fase 1: Evaluar la situación existente

Durante la Fase 1, los participantes aprenden las estrategias de subsistencia de la comunidad local, determinan el grupo meta de pequeños empresarios en el interior de la comunidad, se hacen una idea general de los recursos naturales y los productos disponibles, definen los problemas y oportunidades y hacen una primera selección de productos. Se determinan, asimismo, los promotores comunitarios que más adelante recibirán capacitación en AyDM.

Fase 2: Identificar los productos, mercados y formas de comercialización

En esta fase los participantes recopilan información para analizar la viabilidad de los productos seleccionados y deciden las empresas más viables que es posible desarrollar.

Fase 3: Planificar empresas de desarrollo sostenible

En la Fase 3, después de que los participantes han formulado un plan de desarrollo empresarial y ejecutado una fase piloto en la que se crea la empresa, se organizan sesiones de capacitación con el fin de habilitarlos a abordar adecuadamente las necesidades de los mercados seleccionados.

A continuación se exponen las tres fases más detalladamente.

FASE 1: Evaluar la situación existente

Se trata de una fase explorativa cuyo objetivo es llegar a comprender los aspectos principales de la situación reinante. Se imparte capacitación a los miembros del grupo meta de la comunidad sobre métodos y herramientas para llevar a cabo la Fase 1 y se les proporciona formularios que rellenarán con la información pertinente que obtengan sobre el terreno. El tipo de información recogida incluye:

- ¿Cuáles son las empresas posibles?
- ¿Quiénes son los posibles empresarios y cuáles son sus expectativas?
- ¿Cuáles son los recursos y productos disponibles?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones, teniendo en cuenta las cadenas de valor y los sistemas de mercado existentes?

En esta fase se llega a varias indicaciones preliminares sobre las posibilidades que pueden tener las empresas y la escala que éstas pretenden alcanzar de forma realista, habida cuenta de factores tales como la financiación, la demanda de mercado y los posibles inversores disponibles.

El proceso de AyDM parte de lo que ya existe, utilizando productos que ya se comercializan y que proporcionan ingresos a los miembros del grupo meta. Además, se analizan las oportunidades de introducir nuevas tecnologías que añadan valor a los productos existentes o de introducir nuevos productos. Los miembros de la comunidad expondrán sus experiencias con la producción, la elaboración y la comercialización de productos arbóreos y forestales. Contestarán, entre otras, a las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos recogen del bosque?
- ¿En qué época del año los recogen?
- ¿Qué ingresos obtienen de esos productos?
- ¿Dónde los venden?
- ¿Reciben alguna ayuda de la oficina de extensión local?

El objetivo último es ayudar a los habitantes de las aldeas a descubrir los productos que mejor se ajusten a sus expectativas económicas y que ofrezcan al mismo tiempo posibilidades de aprovechamiento sostenible a largo plazo. Con el fin de asegurar empresas viables y reducir los riesgos, los miembros de la comunidad aprenden a seleccionar ideas empresariales, sin olvidar jamás los factores sociales, ambientales y tecnológicos además de los aspectos relacionados con la comercialización de un producto. De no procederse de este modo se cometen errores, como sobrevalorar la cantidad de materia prima disponible o carecer de las competencias técnicas adecuadas para utilizar y mantener el equipo.

Como resultado de la información reunida y del análisis de la Fase 1, se efectúa una selección previa de productos para someterlos a estudios minuciosos de viabilidad en la Fase 2.

Los pasos de la Fase 1 son:

- PASO 1 Identificar al grupo meta
- PASO 2 Determinar los objetivos financieros del grupo meta
- PASO 3 Hacer una lista de los recursos y productos existentes
- PASO 4 Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente
- PASO 5 Hacer una selección previa de productos.
- PASO 6 Despertar una mayor conciencia de las ventajas de trabajar en equipo

Los resultados esperados son:

- Una selección previa de productos que se evaluarán en la fase siguiente del AyDM.
- El conocimiento de las limitaciones sociales, ambientales y técnicas de una gama de productos.
- La formación de un equipo con miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 2.

FASE 2: Identificar los productos, mercados y formas de comercialización

En la Fase 1 se han ordenado por prioridad los productos más viables. En la Fase 2, los productos que han pasado la selección previa se someten a estudios minuciosos de viabilidad. Esos estudios tienen como resultado una clara identificación de los mercados potenciales y de la escala y tendencias de la demanda de mercado, así como cualquier limitación que presente el acceso a esos mercados (podría tratarse de cuestiones de políticas, sociales o ambientales, o bien de problemas relacionados con la tecnología). Al final de la Fase 2 los productos seleccionados en la Fase 1 pueden compararse entre sí en cuanto a las oportunidades y limitaciones que presentan y, con esta información, las comunidades que forman parte del grupo meta llevan a cabo otra ronda de selección.

Si se intenta crear una empresa sin llevar a cabo los pasos de la Fase 2, pueden surgir diversos problemas, tales como:

- falta de sostenibilidad del recurso o del mercado;
- dependencia económica de un solo producto o tipo de producto;
- suministro poco constante;
- producto de escasa calidad;
- ingresos escasos provenientes del producto (baja rentabilidad);
- falta de capital tanto para las inversiones iniciales como para los gastos generales;
- incumplimiento de las normas y reglamentaciones vigentes;
- ignorancia de normas y reglamentaciones importantes;
- desconocimiento de posibles fuentes de ayuda (tales como crédito o competencias técnicas), y
- destrucción del medio ambiente.

En la Fase 2 se hacen las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos tienen mejores posibilidades de mercado?
- ¿Qué tipo de tecnología, estructura organizativa, capacidad y capital se necesitaría para acceder a los mercados potenciales?
- ¿Cuáles productos generan un rendimiento neto y se ajustan a las expectativas del grupo meta?

Los pasos de la Fase 2 son:

- PASO 1 Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial
- PASO 2 Seleccionar los productos de mayor potencial
- PASO 3 Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Los resultados esperados son:

- Identificación de los productos con mayor potencial y recopilación de información para el diseño de planes de desarrollo empresariales.
- Formación de grupos de interés para los productos seleccionados que realizarán las actividades de la Fase 3.

FASE 3: Planificar empresas de desarrollo sostenible

Como resultado de la labor realizada en las dos fases anteriores se deberían haber identificado productos y mercados que sean sostenibles desde el punto de vista social y ambiental, así como prometedores desde el punto de vista financiero.

La finalidad de la Fase 3 es formular un plan que integre todas las estrategias —de mercado, ambientales, sociales e institucionales, y tecnológicas— y los servicios que la empresa necesita para tener éxito (véase el ejemplo más abajo). En la Fase 3 se ejecuta una fase piloto para establecer vínculos con los proveedores de servicios empresariales, dar comienzo a las actividades de capacitación y poner a punto los mecanismos operacionales y organizativos. Además, se refuerza la capacidad de los empresarios para que sean capaces de realizar el seguimiento de los mercados que hayan seleccionado y prever los cambios en la demanda, identificar a nuevos rivales que compitan por los mismos compradores y seguir explorando nuevas oportunidades de mercado. También reciben capacitación para poder manejar los recursos naturales existentes: aprenden a realizar con regularidad el seguimiento de la utilización de recursos naturales y a complementarlo con recursos provenientes de otras fuentes a fin de satisfacer las necesidades de la demanda.

Los pasos de la Fase 3 son:

- PASO 1 Analizar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados
- PASO 2 Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa
- PASO 3 Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial
- PASO 4 Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias
- PASO 5 Calcular las proyecciones financieras de la empresa
- PASO 6 Obtener financiación según lo especificado en el estado de necesidades de capital del plan financiero
- PASO 7 Iniciar la fase piloto y la capacitación
- PASO 8 Realizar el seguimiento de los progresos hechos y hacer frente a los cambios

Los resultados esperados son:

- Identificación de los mercados y formulación de estrategias para tener acceso a las oportunidades
- Formulación de un plan de desarrollo empresarial para los productos seleccionados
- Elaboración de un plan de acción y establecimiento de una empresa piloto
- Financiación, según lo especificado en el estado de necesidades de capital del plan de desarrollo empresarial
- Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación para la empresa

Puntos de partida

A pesar de que el proceso de AyDM es una secuencia lógica de pasos, los procesos de toma de decisiones y selección que entraña son iterativos y dependen del flujo y del análisis de la información.

Las Fases 1 y 2 son de diagnóstico y sirven para identificar oportunidades y motivar a los miembros de la comunidad, mientras que los objetivos de la Fase 3 son planificar, capacitar y hacer el seguimiento.

Por norma general es necesario seguir todos y cada uno de los pasos de las tres fases del AyDM, completando cada fase antes de pasar a la siguiente. Por ejemplo, antes de llevar a cabo un estudio de viabilidad en la Fase 2 sobre una posible nueva tecnología para mejorar un producto, es importante saber si el acceso a largo plazo al recurso natural es seguro; del mismo modo, antes de elaborar el plan de operaciones para una empresa nueva, es necesario estudiar el mercado e identificar los costos y los posibles beneficios. Los resultados de cada fase son los cimientos de la fase siguiente; cada fase es consecuencia de los resultados de la anterior.

No obstante, en determinadas situaciones es posible iniciar el proceso en puntos distintos.

Por ejemplo:

- Si se ha identificado al grupo meta, pero no se han identificado los productos o las iniciativas empresariales, es posible empezar por el paso 2 de la Fase 1.
- Si los productos o las iniciativas empresariales se han identificado claramente, pero no está claro cuál es el grupo meta, se pueden saltar los pasos 3 y 5 de la Fase 1 y el paso 2 de la Fase 2.
- Si se ha identificado al grupo meta, los objetivos económicos de los miembros del grupo están claros, si se ha hecho un inventario de las materias primas, se han entendido las principales limitaciones del sistema de mercado y seleccionado productos prometedores sobre los que basar las empresas, puede saltarse la Fase 1 por completo y empezar el proceso por el paso 1 de la Fase 2. Podría ser éste el caso de empresas existentes que tienen problemas y necesitan diversificarse o cambiar de orientación.

En cuanto a las empresas ya existentes, se puede realizar un diagnóstico de su situación empleando la Fase 3 como pauta. Más tarde se podrá decidir que, para resolver ciertos problemas, hay que afrontar algunas de las cuestiones de las Fases 1 o 2.

Adaptación del proceso de la Fase 3 a las necesidades del proyecto

Dado que con un solo manual o conjunto de directrices no es posible hacer frente a las necesidades exactas de los diferentes contextos de proyectos y tamaños de las empresas, los autores del manual tuvieron que elegir métodos y herramientas que pudieran aplicarse a una amplia variedad de proyectos, o bien adaptarse fácilmente a aquéllos aunque sus condiciones fueran ligeramente diferentes. Los facilitadores y el personal del proyecto deberán analizar su propia situación y adaptar en consecuencia el proceso de la Fase 3. Cuando se hayan ultimado las Fases 1 y 2, el personal del proyecto debería haber analizado bastante la situación como para poder ajustar los métodos y herramientas de la Fase 3 a sus propias necesidades.

Entre los factores que pueden influir en la adaptación de la Fase 3 se destacan los siguientes:

La conciencia del tamaño de las empresas y de su grado de complejidad para entender si el personal del proyecto apoyará el desarrollo de microempresas y pequeñas empresas: el tamaño de las empresas y su grado de complejidad determinarán el nivel de sofisticación de las herramientas; por ejemplo, las microempresas necesitarán menos proyecciones financieras que las pequeñas empresas y sus planes de desarrollo empresarial se simplificarán.

La cantidad de información disponible una vez completadas las Fases 1 y 2. Si se carece de información es probable que los facilitadores tengan que planificar giras de estudio adicionales al comienzo de la Fase 3; sin embargo, si se ha recogido toda la información, pueden empezar a elaborar directamente el plan de desarrollo empresarial. La cantidad de información necesaria también está relacionada con el tamaño de las empresas.

El hecho de que nuevos beneficiarios se unan al proceso en una fase avanzada. Puede que el personal del proyecto o los facilitadores tengan que realizar un diagnóstico de la situación de los recién llegados, y puede que lleguen a la conclusión de que tienen que hacer frente a algunas de las cuestiones de la Fase 2.

Otros factores que hay que tener en cuenta, ya que pueden influir en la manera en que podría emplearse la metodología de la Fase 3, son la disponibilidad de capital de trabajo de las empresas futuras, o bien las limitaciones de tiempo de los facilitadores (facilitadores gubernamentales a media jornada necesitarán plazos más largos).

Métodos y herramientas principales

El AyDM proporciona un conjunto de herramientas pensadas para ser utilizadas de manera flexible, de modo que los facilitadores, en un momento dado, puedan seleccionar las que se ajustan a las necesidades de los participantes, abordar oportunidades o problemas locales específicos y no superar el tiempo de que se dispone. Las herramientas, diseñadas especialmente para emplearlas en el ámbito de los recursos naturales, se han perfeccionado tras haberlas aplicado experimentalmente

sobre el terreno. No obstante, la experiencia demuestra que el AyDM también puede utilizarse con productos agrícolas y sistemas de gestión agroforestal, así como con el desarrollo de empresas vinculadas a recursos costeros marinos.

A menudo el éxito en la puesta en práctica del proceso de AyDM depende de las diferentes maneras en que se utilizan las herramientas y métodos participativos, y del modo en que se recoge la información necesaria para seleccionar las ideas empresariales y preparar los planes de desarrollo empresariales. A continuación ambos aspectos se exponen con mayor detalle.

Utilización de métodos y herramientas participativas

Muchas de las herramientas de AyDM pueden parecerle familiares al facilitador, ya que en muchos casos se han adaptado de guías de evaluación rural participativa o de manuales de fomento de la capacidad empresarial. En lugar de inventar algo nuevo, el AyDM ha surgido mediante el intercambio de experiencias y de las mejores prácticas entre especialistas de numerosos países, quienes han tratado de utilizar un proceso participativo con las comunidades para planificar empresas. Es una metodología en continua evolución porque los facilitadores procuran constantemente adaptar o mejorar las herramientas para ajustarlas a la situación y a los productos específicos en los que trabajan.

El presente manual y las directrices para facilitadores de campo parten del supuesto de que "los facilitadores tendrán conocimientos previos y experiencia en el uso de herramientas de diagnóstico participativo", ya que tendrán que adaptar en gran medida tales herramientas.

El proceso de AyDM sólo puede ponerse en práctica con eficacia cuando se basa en las aportaciones activas de todo el grupo meta de la comunidad implicada. Esto quiere decir que el éxito de una reunión o taller depende en gran parte de la habilidad del facilitador para orientar eficazmente la comunicación y las dinámicas dentro del grupo. Dicho de otro modo, los facilitadores tienen que estar dotados de buenas competencias en su campo para conseguir que el intercambio, el aprendizaje y la adopción participativa de decisiones sean eficaces.

Los facilitadores tienen que aplicar conscientemente un proceso de prestación de asistencia a los integrantes del grupo meta para que éstos completen con éxito su labor sin dejar de funcionar como grupo. Tienen que facilitar el proceso de aprendizaje por medio del acopio de información, su análisis y comprensión, y fomentar los procesos de comunicación, intercambio y adopción participativa de decisiones.

Hay gran cantidad de futuros grupos de microempresarios cuyos miembros realmente quieren dar a conocer sus opiniones, compartir sus ideas, escuchar experiencias ajenas y plantear ideas nuevas e interesantes. Sin embargo, una idea resulta más comprensible cuando está explicada con sencillez y de manera atractiva. Por este motivo, es necesario el respaldo de un facilitador que recurra a buenas técnicas de facilitación.

En el Anexo 5 se expone la función del agente de campo en la prestación de apoyo al proceso de aprendizaje de futuros empresarios durante el proceso de AyDM.

Recolección y análisis de información en el AyDM

El proceso de AyDM genera información útil, que deberá conservarse en un lugar seguro para que no se pierda y esté a disposición de los empresarios rurales, de las organizaciones que participan en la planificación de proyectos en los niveles de distrito, regional y nacional, y de los compradores u organizaciones comerciales que tengan intención de establecer vínculos regresivos con los productores.

En el AyDM se emplea el estudio de las cuatro áreas de desarrollo empresarial para recoger y analizar información

Recoger información y diseñar un plan de desarrollo empresarial son actividades esenciales para reducir los riesgos y sacar partido de las oportunidades.

El mayor esfuerzo que entraña el proceso de AyDM estriba en que hay que tener en cuenta, sistemáticamente, todos los aspectos del desarrollo empresarial: desde los aspectos ambientales, sociales y técnicos de un producto hasta los comerciales y económicos. El énfasis puesto en los aspectos sociales y ambientales significa que la empresa se desarrollará a largo plazo sólo si satisface las necesidades de los miembros del grupo meta, si éstos tienen la capacidad necesaria para desarrollarla y si la empresa en cuestión se adapta a su entorno. Mediante la evaluación inicial de las necesidades y expectativas se reduce el riesgo de que se desarrollen productos demasiado complejos (como puede ser la producción de muebles de caña para el mercado internacional), cuando podrían lograrse los mismos objetivos mediante una empresa más sencilla (como el secado de hongos destinados al mercado local).

En el proceso de AyDM la metodología utilizada para recoger y analizar la información necesaria se conoce como “estudio de las cuatro áreas de desarrollo empresarial” (véase la Figura 1). Estas áreas son:

- mercado y economía;
- manejo de recursos y medio ambiente;
- social e institucional; y
- ciencia y tecnología.

A lo largo de todo el proceso se recoge y analiza información sobre estas cuatro áreas. Las herramientas que se utilizan en el AyDM para recoger información están destinadas a velar por que se recoja sólo información pertinente en cada etapa, para no desperdiciar valiosos recursos financieros.

El estudio de las cuatro áreas de desarrollo empresarial es una técnica que permitirá, tanto al facilitador como a los miembros del grupo de interés, enfocar correctamente sus actividades de recolección y análisis de información, evitando la información innecesaria y la consiguiente pérdida de tiempo.

Inicialmente puede parecer un proceso en extremo complicado, sobre todo para aquellas personas que nunca han participado en una actividad de recopilación de información que servirá posteriormente para tomar decisiones.

Para la recopilación de información en cada una de las fases del proceso es necesario fomentar ciertas competencias técnicas, en especial por lo que se refiere a la revisión de material escrito, la realización de entrevistas y la observación. Estas competencias y las herramientas conexas se analizarán con mayor detenimiento más adelante, en este folleto.

Niveles de recopilación de información en el AyDM

La recopilación de información acerca de los aspectos económicos, ambientales, socioinstitucionales y tecnológicos del desarrollo empresarial es un proceso que tiene lugar en tres niveles principales (véase la Figura 2):

- el nivel macro: estudios a nivel nacional e internacional;
- el nivel meso: estudios a nivel de distrito/provincia; y
- el nivel micro: estudios a nivel de comunidad/aldea.

A menudo la intervención en un determinado nivel necesitará también investigar a nivel superior. Por ejemplo, el desarrollo de un producto a nivel comunitario requerirá la realización de un estudio sobre los posibles compradores a nivel de distrito y, si a este nivel la oferta es mayor que la demanda, podrá ser necesario realizar una investigación a nivel nacional.

Figura 1. Las cuatro áreas de desarrollo empresarial

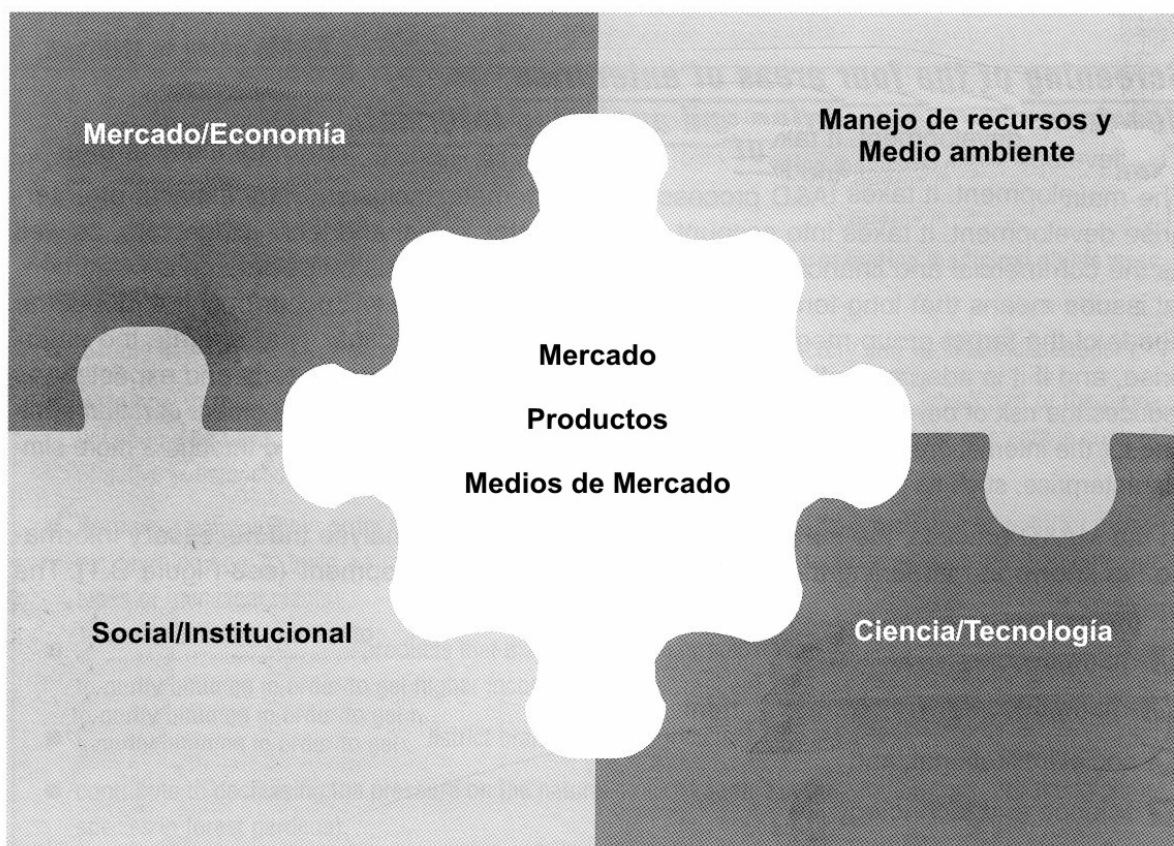


Figura 2: Niveles de la recopilación de información en el AyDM



Macro: Nacional/Internacional
Meso: Distrito/Provincia
Micro: Nivel de base/Aldea/comunidad

Nivel macro

Durante la fase preliminar de planificación, el personal del proyecto dará inicio a la recopilación de información a nivel nacional/internacional con el fin de establecer la estructura institucional del proyecto y hacerse una idea general de los principales posibles interesados y de las organizaciones proveedoras de servicios en el sector empresarial así como lograr comprender la demanda de mercado a nivel nacional e internacional de los productos que ya disponen de canales de comercialización. Esta labor comportará la revisión de la literatura existente y la realización de entrevistas a informantes clave. Para una información más detallada sobre este aspecto, remítase al punto 3 de la sección F de este documento.

La recopilación de información en los niveles nacional e internacional también se lleva a cabo durante la Fase 2 para seleccionar los productos con mayor potencial y, en la Fase 3, para elaborar planes de desarrollo empresarial.

Nivel meso

Durante las actividades preliminares de planificación y la Fase 1, el personal del proyecto proporcionará una visión general del distrito/provincia en que el proyecto se pondrá en práctica con carácter experimental. Con ese fin, se revisará la literatura existente y se entrevistarán a los informantes clave. Durante las fases 2 y 3 habrá que recopilar más información para seleccionar los productos con mayor potencial y, en la Fase 3, para elaborar los planes de desarrollo empresarial.

Nivel micro

Durante los talleres participativos en las aldeas de la Fase 1 (véase el paso 3 de la Fase 1), la información recogida hasta entonces por el personal del proyecto se combina con la información reunida por los miembros de las comunidades y aldeas con el fin de seleccionar posibles ideas empresariales en los lugares seleccionados para realizar el proyecto. Durante la Fase 2 se recoge más información sobre los productos seleccionados. En la Fase 2 se describe de qué manera se puede llevar a cabo esta nueva ronda de recogida de información (en los niveles macro, meso y micro).

La recopilación de información prosigue incluso después de que se hayan seleccionado los productos finales y se haya establecido la estructura de la empresa. Durante la Fase 3 será preciso recoger información en los tres niveles para examinar el entorno comercial de las empresas, definir las estrategias empresariales y los planes de acción, y para realizar el seguimiento de los progresos de la empresa.

Los métodos utilizados en el proceso de AyDM son siempre los mismos, independientemente del tamaño de la empresa (es decir, ya sea una microempresa o una actividad de tamaño medio), del contexto y de quiénes sean los miembros del grupo. La única diferencia puede ser el tiempo empleado (que dependerá del volumen de información necesaria y de la ubicación de las fuentes de información) y las competencias técnicas necesarias para obtener esa información.

Acceso a la información y rentabilidad en el AyDM

El tiempo y los costos empleados para determinar y desarrollar una empresa suelen ser motivo de inquietud para la población local. En general, no disponen del tiempo o de los recursos para reunir grandes cantidades de información y necesitan directrices claras para aplicar un enfoque sistemático que garantice que sólo se reúne la información pertinente para cada una de las fases de planificación con el fin de evitar pérdidas de tiempo.

La población local a menudo comenzará a recopilar información en un contexto en que existe muy poca información oficial. En el proceso de AyDM se trabaja desde la perspectiva de las comunidades locales, reconociendo que la información se recopila para efectos prácticos y no con vistas a una investigación exhaustiva. Es una metodología fundamentalmente práctica, cuya finalidad es ayudar a las comunidades locales a recopilar una cantidad de información relevante de forma económica.

El AyDM pretende simplificar la complejidad de las necesidades de información:

- identificando las esferas prioritarias para la recopilación de información y proporcionando listas de control sobre la cantidad mínima de información necesaria para tomar una decisión acertada; y

- utilizando indicadores que sean pertinentes para las comunidades locales y fáciles de entender.

En el AyDM los conocimientos autóctonos se reconocen como una importante fuente de información:

Las comunidades locales poseen gran cantidad de información sobre los recursos locales y la situación existente. Es importante respetar estos conocimientos y utilizarlos al revisar la información de que se dispone en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial.

Se capacita a la población local en recolección de información y se recurre a expertos externos únicamente para tareas determinadas:

La adopción de decisiones dependerá a menudo de la información que se haya recogido mediante técnicas de evaluación rápida y herramientas sencillas de investigación. La población local deberá ser capaz de realizar un estudio del mercado local siguiendo unas instrucciones sencillas. Los productores de materias primas, por ejemplo, llevarán a cabo un simple seguimiento físico de sus productos hasta el mercado final.

En el contexto de un proyecto puede resultar necesario organizar una pequeña sesión de capacitación en métodos de recopilación de información tales como técnicas de entrevista, observación y análisis de fuentes secundarias de información a nivel local. Una vez que han recibido esa capacitación, los encargados de recoger información local suelen ser capaces de obtener una buena visión general del sistema de mercado local en un plazo relativamente corto, evitando de ese modo gastos costosos para contratar a un especialista. (En el Anexo 6 figura información detallada sobre las herramientas utilizadas para recopilar información.)

Se establecen alianzas con instituciones o individuos apropiados con el fin de obtener acceso a la información:

En determinados casos habrá que realizar estudios más detallados que las comunidades locales no pueden realizar por sí mismas. La falta de acceso a información nacional o internacional puede resolverse estableciendo relaciones con personas o instituciones que están en mejores condiciones de obtener la información necesaria a bajo costo.

Se proporcionan herramientas sencillas para ahorrar tiempo y dinero:

En la Fase 1, la eliminación de productos es la forma más rápida de no perder tiempo, esfuerzo y dinero en productos que evidentemente no son viables.

Identificación de fuentes y recopilación de información

Para recopilar información en cada una de las fases del proceso de AyDM es necesario desarrollar nuevas competencias, relacionadas en especial con la revisión de información secundaria (información escrita), las técnicas de realización de entrevistas y la observación.

Durante el proceso de AyDM se formarán equipos para recoger información integrados por miembros del grupo meta. El facilitador deberá capacitar a los miembros del grupo meta en técnicas básicas de recopilación de información antes de emprender el proceso de AyDM.

Las tres técnicas principales utilizadas para recoger información en el proceso AyDM son:

- la revisión de información escrita/impresa;
- las entrevistas; y
- la observación.

En el Anexo 6 se describen estas tres técnicas y se proporcionan las pautas para que la información recogida sea válida y fidedigna. Los facilitadores pueden utilizar esas pautas para elaborar sesiones de capacitación destinadas a los encargados de recopilar información.

H. Recursos necesarios para poner en práctica el AyDM

El tiempo, el dinero y los recursos humanos necesarios para el proceso de AyDM dependen del tamaño de la futura empresa. En la metodología convencional de desarrollo empresarial, el tiempo necesario para realizar el “estudio de viabilidad” y los costos que ello supone se incluyen, al menos parcialmente, en el “presupuesto de inversión” de la empresa.

Fase preliminar de planificación

Ubicación. Si bien la labor se desarrolla principalmente en la oficina del proyecto, puede ser necesario tener una idea general de los posibles interesados clave y organizaciones proveedoras de servicios que operan en el sector empresarial, así como de la demanda de mercado en los niveles nacional e internacional de los productos que ya cuentan con canales de comercialización. También podrá ser necesario efectuar una visita a la región en la que se ubica el proyecto.

Tiempo. Pueden ser necesarias de dos a cuatro semanas, o incluso más, según la estructura institucional del proyecto y el nivel de experiencia en iniciar un proyecto del personal implicado. Esto comporta obtener una visión general de la situación local y nacional, seleccionar los lugares, finalizar la estructura institucional e involucrar a los asociados. También se incluye en ese plazo la capacitación del personal del proyecto y los facilitadores, los métodos y las herramientas del AyDM.

Equipo. Miembros del personal de la institución (o instituciones) iniciadoras.

Presupuesto. Comprende el tiempo de personal y el costo de reunir la información para compilar el panorama general necesario, así como la realización de una visita a la región en que se halla el lugar del proyecto. También deberían incluirse los costos de la capacitación inicial del personal y los facilitadores en los métodos y herramientas de la Fase 1.

FASE 1 Evaluar la situación existente

Ubicación. A pesar de que la labor se desarrolla principalmente sobre el terreno, podría resultar necesario recopilar información a nivel regional.

Tiempo. De una a tres semanas, según el tamaño del grupo meta, la facilidad de acceso a la zona, la complejidad del entorno humano y natural y los posibles mercados.

Equipo. Por norma general, un equipo estará formado por dos o tres facilitadores y, de ser necesarios, por asistentes e intérpretes. El tamaño del equipo dependerá del grupo meta y del número de lugares.

Presupuesto. Incluye el costo de la capacitación para los promotores comunitarios (uno o dos días), así como la recopilación y al análisis de la información, la participación en talleres periódicos organizados por los usuarios de los recursos naturales (hasta un máximo de 12 días) y el estudio del sistema de mercado en el distrito o provincia (de dos a siete días).

FASE 2 Identificar los productos, mercados y formas de comercialización

Ubicación. Es necesario efectuar una serie de encuestas, incluido un análisis de mercado, fuera de la localidad de que se trate, ya sea a nivel provincial, nacional o, a veces, internacional, con el fin de evaluar el potencial de un producto.

Tiempo. De una a cuatro semanas, dependiendo de la complejidad de los canales de comercialización de los productos seleccionados, así como de la disponibilidad o facilidad de acceso a la información del mercado.

Equipo. Es el mismo equipo de AyDM que el de la Fase 1. Existe la posibilidad de establecer alianzas en caso de que haya que realizar estudios de mercado fuera de la localidad.

Presupuesto. Incluye el tiempo necesario para que el equipo, o un analista especializado, realice el estudio de mercado, así como los importantes costos de transporte y comunicaciones.

FASE 3 Planificar empresas de desarrollo sostenible

Ubicación. El lugar de producción y el punto de venta.

Tiempo. De una a tres semanas para un producto y un grupo de empresarios, más una fase piloto (un año o más) y el tiempo necesario para el seguimiento y la evaluación.

Equipo. El mismo equipo de AyDM que las fases anteriores. Durante el período de seguimiento no será necesario recurrir a expertos externos.

Presupuesto. Incluye el costo para la organización de talleres para los empresarios y el tiempo necesario para analizar los datos, formular la estrategia y los planes de desarrollo empresariales, así como para obtener financiación. Se incluyen, asimismo, los costos de los viajes de los empresarios que necesitan establecer relaciones con otros agentes de los canales de comercialización y con otros proveedores de servicios.

I. Lecturas recomendadas

Angelsen A. y Wunder S. 2003. *Exploring the forest-poverty link: key concepts, issues and research implications*, documento ocasional, Bogor, Indonesia, CIFOR (disponible en: <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newscrips/publications/detail.asp?pid=1211>).

Auren R. y Krassowska K. 2005. *Small and medium forest enterprise: Uganda*, Documento de debate, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9539IIED&n=7&l=12&s=FSME>).

Campos M., Francis M. y Merry F. 2005. *Stronger by association: improving the understanding of how forest-resource based SME associations in Brazil can benefit the poor*. Instituto de Pesquisa Ambiental da Amazônia (IPAM) e Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED), (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=13513IIED&n=1&l=1&t=stronger%20by%20association>).

Carrera F., Stoian D., Campos J.J., Morales J. y Pinelo G. 2004. *Forest Certification in Guatemala*, Yale School of Forestry and Environmental Studies, Connecticut, Estados Unidos (disponible en: http://www.yale.edu/forestcertification/symposium/pdfs/guatemala_symposium.pdf).

Sun C. y Chen X. 2005. *Small and medium forest enterprise: China*, documento de debate, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9537IIED&n=5&l=12&s=FSME>).

Fischer C., Aguilar F., Jawahar P. y Sedjo R. 2005. *Forest certification: toward common standards?*, Grupo del Banco Mundial (disponible en: <http://www.rff.org/Documents/RFF-DP-05-10.pdf>).

Higman S. y Nussbaum R. 2002. *How standards constrain the certification of small forest enterprises*, Pro Forest, Reino Unido (disponible en: www.proforest.net/objects/publications/standards-and-small-forest-enterprises.pdf).

Howard, M. et al. 2005. *Small scale timber production in South Africa: what role in reducing poverty?*, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9559IIED&n=2&l=12&s=FSME>).

Kaplinsky R., Memedovic O., Morris M. y Readman J. 2003. *The global wood furniture value chain: what prospects for upgrading by developing countries*, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI), (disponible en <http://www.unido.org/en/doc/12771>).

- Lewis F., Horn J., Howard M. y Ngubane S. 2004. *Small and medium forest enterprises in South Africa*, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9535IIED&n=3&l=12&s=FSME>).
- Macqueen D., Vermeulen S., Kazoora C., Merry F., Ousman S., Saigal S., Wen S. y Weyerhausen H. 2005. *Advancement through association: appropriate support for associations of small and medium forest enterprises*, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: http://www.iied.org/Gov/mdgs/documents/mdg3/ch4_20pp.pdf).
- Macqueen D. et al. 2004. *Association of small and medium forest enterprise – An initial review of issues for local livelihoods and sustainability*, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo, Edinburgo, Reino Unido (disponible en: <http://www.eldis.org/static/DOC19354.htm>).
- Macqueen D. et al. 2005. *Small and medium forest enterprise: exportando sem crises: A industria de madeira tropical brasileira e os mercados internacionais*. Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9227IIED&n=10&l=12&s=FSME>).
- Macqueen D. 2004. *Small scale enterprise and sustainable development: key issues and policy opportunities to improve impact*. Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/search.php?w=&k=&t=small+scale+enterprise+and+sustainable&a=&s=&g=&b=Submit>).
- May P. H., da Vinha V.G. y Macqueen D. 2003. *Small and medium forest enterprise in Brazil*, Londres, Grupo de economia do meio ambiente e desenvolvimento sustentavel, Rio de Janeiro, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9538IIED&n=6&l=12&s=FSME>).
- Mayers J. y Vermeulen S. 2002. *Company-community partnerships: from raw deals to mutual gains? Instruments for sustainable private sector forestry*, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9132IIED>).
- Marshall E., Newton A.C. y Schreckenber K. 2006. *Comercialización de Productos Forestales No Maderables: Factores que Influyen en el Éxito. Conclusiones del estudio de México y Bolivia e implicancias políticas para los tomadores de decisión*, PNUMA, CMVC (disponible en: <http://quin.unep-wcmc.org/forest/ntfp/outputs.cfm>).
- Marshall E. et al. 2006. *Herramientas Prácticas para Investigar la Comercialización Exitosa de PFSM: Un Manual de Métodos*, PNUMA, CMVC (disponible en: <http://quin.unep-wcmc.org/forest/ntfp/outputs.cfm>).
- Neumann, R.P. y Hirsch E. 2000. *Commercialisation of non-timber forest products: review and analysis of research*, Bogor, Indonesia, CIFOR, FAO (disponible en: <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newscrip/publications/detail.asp?pid=723>).
- Ruiz Pérez M. y Byron N. 1999. *A methodology to analyse divergent case studies of non-timber forest products and their development potential*, Forest Science 45, No. 1 (disponible en: <http://www.eldis.org/static/DOC7029.htm>).
- Saigal S. y Bose S. 2003. *Small and medium forest enterprise in India*, Londres, Winrock International India, Nueva Delhi e Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9536IIED&n=4&l=12&s=FSME>).
- Scherr S., White A. y Kaimowitz D. 2004. *A new agenda for forest conservation and poverty reduction: making markets works for low-income producers*, Washington, D.C., Forest Trends y CIFOR (disponible en: <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newscrip/publications/detail.asp?pid=1285>).

Shanley P., Pierce A.R., Laird S.A. y Guillen, A. 2002. *Tapping the green market: certification and management of non-timber forest products*, People and Plants Conservation Series, Londres, Reino Unido, Earthscan Publications (disponible en: <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newscrips/publications/detail.asp?pid=1125>).

Sunderland T.C.H. y Ndoye O. 2004 *Forest products, livelihoods and conservation: case studies on non-timber forest product systems. Volume 2 – Africa*, Bogor, Indonesia, CIFOR (disponible en: <http://www.cifor.cgiar.org/scripts/newscrips/publications/detail.asp?pid=1482>).

te Velde D.W., Rushton J., Schreckenberg K., Marshall E., Edouard F., Newton A. y Arancibia E. 2005. *Entrepreneurship in value chains of non-timber forest products*, Forest Policy and Economics (disponible en: <http://quin.unep-wcmc.org/forest/ntfp/outputs.cfm>).

te Velde D.W. 2004. *Successful NTFP commercialisation. A quantitative analysis based on household and trader level data*, PNUMA, CMVC (disponible en: <http://quin.unep-wcmc.org/forest/ntfp/outputs.cfm>).

Thomas R., Macqueen D. y Hawker Y. 2005. *Small and medium forest enterprise: Guyana*. documento de debate, Londres, Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (disponible en: <http://www.iied.org/pubs/display.php?o=9540IIED&n=8&l=12&s=FSME>).

Publicaciones sobre desarrollo forestal comunitario

NOTAS SOBRE DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- What about the wild animals? Wild animal species in community forestry in the tropics, 1995 (E)
- Desarrollo forestal comunitario: un examen de diez años de actividades, 1989. (E/F/S)
- Desarrollo forestal comunitario: diagnóstico, seguimiento y evaluación participativos, 1995 (E/F/S)
- Common forest resource management: annotated bibliography of Asia, Africa and Latin America, 1999 (E)
- Legal bases for the management of forest resources as common property, 1999 (E)

MANUALES DE CAMPO SOBRE DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- Guidelines for integrating nutrition concerns into forestry projects, 1996 (E/F)
- Marketing information systems for non-timber forest products, 1996 (E)
- Crafting institutional arrangements for community forestry, 1997 (E)
- Tree and land tenure: rapid appraisal tools, 1998 (E/F)
- Selecting tree species on the basis of community needs, 1999 (E)
- Empresas comunitarias de productos del bosque: Análisis y Desarrollo de Mercado, [folletos A-F]. 313 págs. TC/D/X7450E, 2000 (E/S/F)
- Pequeñas empresas comunitarias de productos del bosque: Análisis y Desarrollo de Mercado, Directrices para facilitadores de campo. 212 págs. TC/D/Y5937E, 2004 (E/S/F)

ESTUDIOS DE CASOS SOBRE DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- Tree and land tenure: using rapid appraisal to study natural resource management. A case study from Anivorano, Madagascar, 1995 (E)
- Shifting cultivation in Bhutan: a gradual approach to modifying land use patterns. A case study from Pema Gatsel District, Bhutan, 1995 (E)
- Farmer experimentation and innovation. A case study of knowledge generation processes in agroforestry systems in Rwanda, 1996 (E)
- Developing participatory and integrated watershed management. A case study of the FAO/Italy Inter-regional Project for Participatory Upland Conservation and Development (PUCD), 1998 (E)

SERIE SOBRE GESTIÓN DE CONFLICTOS EN EL DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- Proceedings: electronic conference on “addressing natural resource conflicts through community forestry,” enero-mayo de 1996 (E)

- Volume 1: Compilation of discussion papers made to the electronic conference, Addressing Natural Resource Conflicts through Community Forestry, enero-mayo de 1996 (E)
- Integrating conflict management considerations into national policy frameworks. Actas de una reunión paralela al Congreso Forestal Mundial, 10-13 de octubre de 1997, Antalya, Turquía (E)
- Conflict and Natural Resource Management (folleto), 2000
- Community-based forest resource conflict management – a training package. Volumen 1 y volumen 2, 2002 (E)
- Natural resource conflict management case studies: an analysis of power, participation and protected areas, 2003 (E)
- Negotiation and mediation techniques for natural resource management, 2005 (E)

CD-ROM SOBRE DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- Comunidades y bosques. Publicaciones sobre las actividades forestales participativas de la FAO (CD-ROM), 2004 (E/F/S)

ESTUDIO FAO MONTES

- N° 141 Forestry Outlook Study for Africa. Regional report – opportunities and challenges towards 2020, 2003 (E/F)
- N° 142 Cross-sectoral policy impacts between forestry and other sectors (includes a CD-Rom), 2003 (E)
- N° 143 Sustainable management of tropical forests in Central Africa. In search of excellence, 2003 (E/F)
- N° 145 Best practices for improving law compliance in the forest sector, 2005 (E)
- N° 146 Microfinance and forest-based small-scale enterprises, 2005 (E)

DOCUMENTOS DE TRABAJO DE POLÍTICAS E INSTITUCIONES FORESTALES

- N° 8 Empowering communities through Forestry: Community-based enterprise development in The Gambia, 2005 (E)
- N° 10 Desarrollo empresarial comunitario de Biocomercio Sostenible en Colombia. Aplicación de la metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM). Estudio de caso, 2006 (S)
- N° 11 Community-based commercial enterprise development for the conservation of biodiversity in Bwindi World Heritage Site, Uganda, 2006 (E)
- N° 12 Community-based Tourism: Income generation and conservation of biodiversity in Bwindi World Heritage Site the Buhoma Village Walk Case Study, 2006 (E)

OTRAS PUBLICACIONES SOBRE DESARROLLO FORESTAL COMUNITARIO

- Gender analysis and forestry international training package (GAFTP); based on the experiences in Asia (Bangladesh, Bhutan, India, Nepal, Sri Lanka and Thailand), 1995 (E)
- Análisis de Género y Desarrollo Forestal. Manual de capacitación y aplicación, 1999 (S)
- Gender analysis and forestry international training package (GAFTP); adapted for North Africa and Near-East, 2001 (Ar)
- Analyse selon le Genre dans la Foresterie Communautaire/Gestion des ressources naturelles, 2002 (F)
- The participatory process for supporting collaborative management of natural resources: an overview, 1999 (E)
- Proceedings of the international workshop on community forestry in Africa: Participatory forest management: a strategy for sustainable forest management in Africa, 26-30 de abril de 1999, (E/F)
- Proceedings of the second international workshop on participatory forestry in Africa: Defining the way forward: sustainable livelihoods and sustainable forest management through participatory forestry, 2002 (E/F)
- Forests and People: 25 years of Community Forestry, 2001 (E)
- Cómo los bosques pueden reducir la pobreza, 2001 (E/F/S/Ar/Ch)

Ar – Árabe; F – Francés; Ch – Chino; S – Español; E – Inglés

Para obtener nuestras publicaciones, diríjase a:

Jefe
Servicio de Políticas e Instituciones Forestales (FONP)
Departamento Forestal
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Viale delle Terme di Caracalla, Roma 00153, Italia
Fax: (+39) 06 5705-5514;
Correo electrónico: FO-Library@fao.org
Página web: <http://www.fao.org/forestry/>

Biblioteca forestal

Viale delle Terme di Caracalla
Roma 00153, Italia
Oficina B4L4
Tel.: (+39) 06 5705-2330
Fax: (+39) 06 5705-5137
Correo electrónico: FO-Library@fao.org
www.fao.org/forestry/site/library

Lista de Anexos

- Anexo 1 Ejemplo de creación de capacidad y apoyo a grupos federados de pequeños empresarios en Gambia
- Anexo 2 Indicadores para el seguimiento de empresas: ejemplo de actividad apícola en Uganda
- Anexo 3 Ejemplo de herramienta de evaluación del impacto para medir la percepción y los cambios en la capacidad de los agricultores que participaron en las actividades de un proyecto de desarrollo empresarial
- Anexo 4 Ejemplo de plan de capacitación en AyDM para facilitadores
- Anexo 5 La función del agente de campo en apoyo al proceso de aprendizaje del AyDM de futuros empresarios
- Anexo 6 Principales maneras de recopilar información durante el proceso de AyDM

Anexo 1 Ejemplo de creación de capacidad y apoyo a grupos federados de pequeños empresarios en Gambia

Federación Jamorai de productores de leña y madera (JATIFIF)

En 2003, representantes de 11 grupos de interés de las comunidades que circundan la aldea de Kafuta celebraron varios talleres para evaluar la eficacia del enfoque del AyDM en la región. Durante el análisis inicial de sus actividades relacionadas con la madera y la leña se identificó una grave limitación de tipo tecnológico. En aquel entonces, las comunidades no tenían acceso a equipos como motosierras y aserraderos, ni a la capacitación adecuada para hacerlos funcionar. Esta situación provocaba una enorme reducción de las ganancias pues en buena parte acababan en manos de empresarios procedentes de la capital, quienes llegaban con sus motosierras y privaban a las comunidades de ingresos. Esos contratistas urbanos hacían la mayor parte del trabajo, como manejar las motosierras, coordinar los camiones y comercializar los productos. La carga de madera de un solo camión, que contenía en promedio 30 piezas, estaba valorada en 27 000 dalasis. Sin embargo, los contratistas sin escrúpulos usaban esto a su favor, haciendo que las comunidades se enfrentaran unas a otras porque no conseguían ponerse de acuerdo en un precio fijo. Por este motivo, por cada tres cargas de madera las comunidades recibían, como promedio, el valor de una sola, es decir, el equivalente de unos 9 000 dalasis. Para los miembros de las comunidades no parecía haber más salida que superar este trato que, evidentemente, era injusto.

Sin embargo, durante los talleres de AyDM los grupos de interés se dieron cuenta de que, visto que por sí solos no tenían ningún poder para superar ese obstáculo, tenían que resolver la situación uniendo sus fuerzas. Las 11 comunidades decidieron formar una federación denominada JATIFIF. Reforzaron sus competencias por medio de capacitación técnica, estableciendo precios fijos y realizando el seguimiento de su base de recursos. Negociaron de manera colectiva un precio único con los contratistas y actualmente reciben 17 000 dalasis por cada camión cargado de madera y se encargan ellos mismos de talar los árboles y de prepararlos para el transporte. Los grupos de interés, que se han empoderado a raíz de las mayores responsabilidades asumidas, han alquilado motosierras y están pagando los costos de la mano de obra por sí mismos, negocian con los aserraderos privados y distribuyen el trabajo dentro de la comunidad. El aumento del precio no ha repercutido en la gran demanda de madera porque los contratistas siguen obteniendo ganancias considerables. Gracias a estas nuevas condiciones las ganancias de los grupos de interés casi se han duplicado, y se han creado numerosos trabajos adicionales en la comunidad.

Por medio de la federación, los miembros de la JATIFIF han establecido una serie de relaciones con otras instituciones, la más importante de las cuales es la FAO. En noviembre de 2004, representantes de la JATIFIF y la FAO se reunieron para discutir una propuesta destinada a aumentar aún más la capacidad técnica de los miembros de la federación. La JATIFIF tiene previsto comprar varias motosierras, que utilizarán y pagarán los grupos de interés afiliados. Sus miembros ya han recibido capacitación en técnicas de funcionamiento básico y mantenimiento de la maquinaria, y se están preparando para eliminar a los intermediarios de una vez por todas, asumiéndose también la responsabilidad de conducir los camiones y transportar la madera. La JATIFIF también está poniendo en práctica estrategias semejantes para la leña y está participando activamente en otras actividades en que se aplica el AyDM, como la artesanía y la apicultura.

Anexo 2 Indicadores para el seguimiento de empresas: ejemplo de actividad apícola en Uganda

El ejemplo que figura a continuación ilustra una situación en la que las intervenciones del proyecto consistieron en proporcionar colmenas mejoradas adicionales y organizar sesiones de capacitación sobre la elaboración de miel, así como crear un centro de acopio.

Desempeño de las empresas individuales:

- Número de colmenas por empresario antes de la intervención del proyecto
- Número de colmenas por empresario colonizadas antes del proyecto
- Número de colmenas por empresario recibidas del proyecto
- Número de colmenas por empresario recibidas del proyecto que fueron colonizadas
- Volumen de miel sin elaborar producida por empresario antes del proyecto (kg)
- Volumen de miel filtrada producida por empresario antes del proyecto (kg)
- Volumen de cera producida por empresario antes del proyecto (kg)
- Volumen de la producción de miel sin elaborar por empresario en cada estación del proyecto (kg)
- Volumen de producción de miel filtrada por empresario en cada estación (kg)
- Volumen de miel sin elaborar entregada por empresario al centro de acopio y a otros compradores en cada estación (kg)
- Volumen de miel filtrada entregada por empresario al centro de acopio y a otros compradores en cada estación (kg)
- Volumen de cera entregada por empresario al centro de acopio y a otros compradores en cada estación (kg)
- Ventas de miel sin elaborar por empresario a cada comprador antes de la intervención del proyecto (en dólares)
- Ventas de miel sin elaborar por empresario a cada comprador en cada estación del proyecto (en dólares)
- Ventas de miel filtrada por empresario a cada comprador antes de la intervención del proyecto (en dólares)
- Ventas de miel filtrada por empresario a cada comprador en cada estación del proyecto (en dólares)
- Ventas de cera por empresario a cada comprador antes de la intervención del proyecto (en dólares)
- Ventas de cera por empresario a cada comprador en cada estación del proyecto (en dólares)

Desempeño de la empresa colectiva (centro de acopio):

- Volumen de las ventas de miel sin elaborar del centro de acopio (kg)
- Volumen de las ventas de miel filtrada del centro de acopio (kg)
- Ventas de miel sin elaborar del centro de acopio (en dólares)
- Ventas de miel filtrada del centro de acopio
- Número de compradores por centro de acopio de miel
- Ganancia (o pérdida) del centro de acopio por estación

Indicadores de seguimiento del manejo sostenible de los recursos naturales (ejemplo de recogida de miel en estado natural):

- Número de grupos formados de silvicultura comunitaria
- Elaboración de planes de manejo ambiental con interesados en la zona
- Hectáreas de tierra forestal entregadas a los agricultores por el gobierno
- Número de plantaciones iniciadas
- Sesiones de capacitación y directrices preparadas sobre técnicas de recogida mejoradas

Ejemplo de indicadores del desempeño del proyecto:

A. Conservación y conciencia ambiental:

- Número de talleres de fomento de la concienciación
- Número de manuales de capacitación adaptados a las necesidades y a la cultura local

- Número de informes sobre el panorama general de la región
- Número de inventarios de los recursos

B. Desarrollo comunitario:

- Número de encuestas realizadas para obtener una visión general de la situación socioeconómica de los lugares
- Número de encuestas en los hogares sobre los objetivos económicos (Fase 1, paso 2)

C. Capital social:

- Número de acuerdos con las instituciones de contraparte

D. Desarrollo empresarial:

- Número de miembros del personal de los organismos asociados (hombres y mujeres) que reciben capacitación relacionada con la concienciación ambiental (AyDM y otras)
- Número de hombres y mujeres de la comunidad que asistieron a talleres de AyDM
- Número de encuestas sobre productos
- Número de hombres y mujeres de la comunidad que realizaron viajes de estudio a los mercados
- Número de planes de desarrollo empresarial preparados
- Número de hombres y mujeres miembros de grupos empresariales
- Número de hombres y mujeres que ocupan cargos electivos en las empresas (presidente, vicepresidente y secretario)
- Número de sesiones de capacitación basadas en el producto para fomentar las competencias técnicas
- Número de hombres y mujeres que participaron en sesiones de capacitación basadas en el producto para fomentar las competencias técnicas
- Número de líderes empresariales identificados
- Número de sesiones de capacitación impartidas a los líderes empresariales
- Número de hombres y de mujeres que participan en la capacitación impartida por los líderes empresariales

E. Divulgación de experiencias:

- Número de estudios monográficos, publicaciones, etc.

Indicadores para medir el desempeño de los líderes empresariales que cumplen la función de proveedores de servicios de fomento empresarial en las comunidades*:

Servicio: descripción del servicio, por ejemplo capacitación en producción, fabricación o elaboración

Quién lo proporciona al principio:

- determinar quién suministraba el servicio al empezar el programa (proveedor comercial, integrante de la cadena de suministro, facilitador, etc.)
- cantidad total de proveedores a nivel de aldea
- número de proveedores de servicios que provienen de fuera de la zona

Quién lo proporciona al final:

- determinar quién suministraba el servicio al finalizar el programa (proveedor comercial, integrante de la cadena de suministro, facilitador, etc.)
- número total de proveedores a nivel de aldea
- número de proveedores de servicios provenientes de fuera de la zona

Quién paga por el servicio:

- determinar quién pagaba por el servicio (proveedor, cliente, facilitador, o bien una combinación de los tres)

Cobertura del servicio:

- Número de clientes del servicio al empezar y al finalizar el programa

Cómo se suministra el servicio:

- determinar si el servicio:
 - se suministraba a través de un acuerdo independiente;
 - estaba incluido en otra transacción, o bien
 - iba incluido en otro servicio.

Ganancias totales anuales de los proveedores de servicios en las aldeas (enumerar por separado los fondos ganados provenientes de los empresarios y los fondos obtenidos de donaciones o contratos de donantes)

Eficacia del servicio:

- Porcentaje de clientes que expresan un alto grado de satisfacción con el servicio
- Porcentaje de todos los clientes que pagan por el servicio al menos dos veces

Preocupaciones acerca de la sostenibilidad del servicio:

- Describa si hay algún motivo de inquietud por la viabilidad a largo plazo del servicio, como la falta de capacidad de los proveedores de servicios comunitarios o la ausencia de vínculos comerciales para realizar actualizaciones en función de los cambios en el entorno de mercado de un producto.

*Adaptado de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), 2003, *Request for Applications (RFA)* Número M/OP/EGAT/EMD03-1610, *Microenterprise Implementation Grant Programme-Business Development Services*.

Anexo 3 Ejemplo de herramienta de evaluación del impacto para medir la percepción y los cambios en la capacidad de los agricultores que participaron en las actividades de un proyecto de desarrollo empresarial*

Fecha: _____

Facilitador: _____

Sexo del entrevistado: Hombre ___ Mujer ___

Indicadores (preguntas a las que el entrevistado responde)	Verdad ero	Falso	No sabe
La comunidad se está desarrollando bien por sí misma y no necesita ningún proyecto			
El desarrollo a largo plazo de la comunidad es más importante que los beneficios a corto plazo			
La comunidad necesita nuevas actividades productivas			
La introducción de nuevas empresas repercutirá negativamente en la calidad de vida de los miembros de la comunidad			
Las actividades productivas existentes bastan para satisfacer nuestras necesidades.			
Resulta más fácil progresar si se trabaja solo, o con la propia familia			
Podemos obtener más ingresos trabajando juntos en grupo			
Está bien tener que trabajar todo el día para obtener mayores ingresos			
Toda la familia debe ayudar en las actividades productivas			
Es responsabilidad nuestra ejecutar proyectos de desarrollo para progresar			
Es mejor limitarse a las empresas con las que ya estamos familiarizados			
Necesitamos gran cantidad de información y capacidad para desarrollar nuevas empresas			
Establecer una empresa es algo muy complicado			
Es mejor si otras personas comercializan nuestros productos en nuestro lugar			
La comunidad necesita reforzar su capacidad para poder comercializar sus productos			
Es más fácil trabajar con productos ya existentes.			
Es menos arriesgado trabajar con mercados cercanos que con los que quedan lejos			
Tenemos que trabajar todo los días si necesitamos desesperadamente dinero			
Tenemos que mejorar nuestras competencias técnicas si queremos aumentar nuestra producción			
Nuestros métodos de producción actuales no son adecuados para proporcionarnos una buena cosecha en todas las estaciones			
La producción agrícola es una buena actividad empresarial			
Tenemos que organizarnos para obtener más ingresos			
Es mejor si en las organizaciones comunitarias pueden participar más personas			
Necesitamos equipos modernos para nuestras actividades productivas			
Podemos aprender de personas que no pertenecen a nuestra comunidad			
Tenemos que realizar proyecciones financieras antes de poner en marcha una nueva empresa			
No necesitamos conocer las experiencias de otros miembros de la comunidad			
Podemos fiarnos de otras entidades que se ofrecen para apoyar nuestra empresa			
Necesitamos dinero para poner en marcha un negocio			
Si creemos que un negocio es viable, entonces podemos correr el riesgo de pedir dinero prestado			
Si las comunidades tienen muchas necesidades, deben buscar el apoyo de entidades o personas que no forman parte de la comunidad.			

*Este formulario es una herramienta que debe emplearse como una muestra aleatoria de miembros de la comunidad que participan en las actividades del proyecto. Hay que realizar las entrevistas al empezar el proyecto y la información servirá como base de referencia. Más tarde, al finalizar el proyecto, habrá que repetir la entrevista. Es preciso utilizar una hoja de cálculo junto con el presente modelo para añadir los resultados de cada actividad de muestreo y compararlos con los obtenidos al finalizar el proyecto.

Anexo 4 Ejemplo de plan de capacitación en AyDM para facilitadores

Actividad de capacitación	Lugar de la capacitación	Número de días	Expertos necesarios
<p>Capacitación para la Fase 1 (teoría)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer una visión general de la modalidad del proyecto • Ofrecer una visión general del proceso de AyDM, de sus principios, y de los principales conceptos de comercialización empleados en el AyDM • Examinar los resultados de la fase preliminar • Intercambiar las visiones generales nacionales/locales compiladas • Obtener retroinformación sobre la versión preliminar del sistema de SyE • Presentar los materiales de apoyo sobre AyDM • Examinar los objetivos, pasos, resultados esperados y herramientas de la Fase 1 y los formularios de registro para el SyE empleados en la Fase 1 • Preparar el plan de trabajo para la parte de capacitación de los facilitadores que se desarrolla sobre el terreno en la Fase 1 	Local cubierto regional	3 a 5	Asesores de AyDM
<p>Capacitación para la Fase 1 (práctica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los facilitadores experimentan en la práctica las herramientas de la Fase 1 • Elaborar el plan de trabajo para la ejecución de la Fase 1 en cada región 	Taller comunitario en la aldea	3	Asesores de AyDM
<p>Final de la Fase 1, comienzo de la capacitación para la Fase 2 (teoría)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir los resultados y experiencias de la ejecución de la Fase 1 • Examinar el paso 5 de la Fase 1 (herramienta de eliminación) utilizando la información efectiva disponible a nivel comunitario • Examinar los objetivos, pasos, resultados esperados y herramientas de la Fase 2, y los formularios de registro empleados en la Fase 2 • Planificar las necesidades posibles para realizar estudios de viabilidad, concordar los resultados esperados (en lo que se refiere al proceso de AyDM), formular el tipo de estudios y asignar fondos • Preparar el plan de trabajo para la parte de capacitación de los facilitadores que se desarrolla sobre el terreno en la Fase 2 	Local cubierto regional	3 a 5	Asesores de AyDM
<p>Final de la Fase 1, comienzo de la capacitación para la Fase 2 (práctica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar la herramienta de eliminación de la Fase 1 con los participantes, paso 5, si es necesario • Ensayo práctico de todas las herramientas de la Fase 2 por los facilitadores • Elaborar el plan de trabajo para la ejecución de la Fase 2 en cada región 	Taller comunitario en la aldea	2	Asesores de AyDM

<p>Final de la Fase 2, comienzo de la capacitación para la Fase 3 (pasos 1 a 5) (teoría)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compartir los resultados de las diferentes encuestas de la Fase 2 • Evaluar los resultados y las experiencias de la ejecución de la Fase 2 • Examinar el paso 2 de la Fase 2 (selección de los productos con mayores posibilidades) analizando los informes de los estudios de viabilidad y determinar si aún falta algo de información • Examinar los objetivos, pasos, resultados esperados y herramientas de la Fase 3, y los formularios de registro para el SyE empleados en la Fase 3 • Planificar cómo compartir los resultados de los estudios de viabilidad con los participantes a nivel comunitario • Preparar el plan de trabajo para la parte de capacitación de los facilitadores que se desarrolla sobre el terreno en los pasos 1 a 5 de la Fase 3 	Local cubierto regional	3 a 5	Asesores de AyDM, expertos en productos
<p>Final de la Fase 2, comienzo de la capacitación para la Fase 3 (pasos 1 a 5) (práctica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examinar las herramientas del paso 2 de la Fase 2 con los participantes utilizando la información de los estudios de viabilidad para efectuar una selección de los productos con mayores posibilidades para la Fase 3 • Ensayo práctico para los facilitadores de todas las herramientas de la Fase 3 con los grupos de interés relacionados con el producto • Formular el plan de trabajo para la ejecución de los pasos 1 a 5 de la Fase 3 en cada región 	Taller comunitario en la aldea	2 a 3	Asesores de AyDM, expertos en productos
<p>Mediados de la Fase 3, capacitación para completar la Fase 3 (pasos 6 a 8) (teoría)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los resultados y experiencias de la ejecución de los pasos 1 a 5 de la Fase 3 • Examinar los objetivos, pasos, resultados esperados y herramientas de los pasos 6 a 8 de la Fase 3, y los formularios de registro para el SyE empleados en la Fase 3 • Compartir los resultados y experiencias de la ejecución de los pasos 1 a 5 de la Fase 3 • Preparar el plan de trabajo para la parte de capacitación de los facilitadores que se desarrolla sobre el terreno en los pasos 6 a 8 de la Fase 3 	Local cubierto regional	2	Asesores de AyDM
<p>Mediados de la Fase 3, capacitación para completar la Fase 3 (pasos 6 a 8) (práctica)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Examen de los pasos 1 a 5 de la Fase 3 con los participantes • Elaborar el plan de trabajo para la ejecución de los pasos 6 a 8 de la Fase 3 en cada región 	Local cubierto regional	2	Asesores de AyDM (optativo)

Anexo 5 La función del agente de campo en apoyo al proceso de aprendizaje del AyDM de futuros empresarios

El agente de campo que presta apoyo al proceso de aprendizaje de los futuros empresarios durante el proceso de AyDM

no es como un profesor o un experto que:

- llega con ideas preconcebidas sobre cuáles son las necesidades de los integrantes de la comunidad local
- es el especialista y tiene todas las respuestas
- no cree en los conocimientos o la experiencia de los miembros de la comunidad en lo que concierne al comercio y a la comercialización
- se concentra en los contenidos teóricos y en las teorías sobre comercialización
- decide por sí solo los contenidos y el proceso
- habla la mayor parte del tiempo
- sólo deja que se formulen preguntas en ciertos momentos

no es como un extensionista que:

- llega con ideas preconcebidas sobre cuáles son los productos con mayores posibilidades y cuáles no
- pone el acento en las ventajas de esos productos e ignora sus inconvenientes
- trata de vender sus ideas sobre los productos con mayores posibilidades como un vendedor
- se hace cargo e influye en las decisiones adoptadas por los miembros de la comunidad
- permite que se formulen preguntas pero las responde de manera tendenciosa
- no está realmente interesado en la experiencia, las prácticas, los problemas o las ideas de los miembros de la comunidad

sino que es como un FACILITADOR que:

- pasa la mayor parte del tiempo escuchando las experiencias, prácticas, problemas e ideas de los miembros de la comunidad
- refuerza la confianza de éstos para convertirse en empresarios sacando partido de esas experiencias
- les presta su apoyo en la labor de recopilación de información para ayudarles a tomar decisiones más adecuadas
- les presta su apoyo para que intercambien ideas, las analicen y aprendan por sí mismos
- hace todo lo posible para que los miembros de la comunidad participen en pie de igualdad y para que reine un entendimiento recíproco
- evita tomar el control de los resultados

Anexo 6 Principales maneras de recopilar información durante el proceso de AyDM

1. La revisión de la información escrita/impresa

Se puede obtener gran cantidad de información sobre el entorno de mercado a partir de material escrito e impreso. Primero hay que determinar dónde se puede recoger información correcta y actualizada, cosa que en muchas ocasiones puede resultar difícil, especialmente en aquellos países en que el acceso a la información oficial escrita está restringido.

El siguiente paso es revisar el material disponible, teniendo en cuenta las limitaciones de determinadas fuentes. Por ejemplo, los datos recogidos por cámaras de comercio oficiales tienden a ser excesivamente optimistas para promover los productos del país. En algunos casos, la mayor parte de la información provendrá de ONG internacionales, bilaterales o multilaterales. Dado que el interés por la comercialización de productos arbóreos y forestales es relativamente nuevo, y más en el contexto de un proyecto, no resulta sorprendente que se haya escrito relativamente poco sobre el tema. Sin embargo, no hacen falta cifras exactas para identificar productos y mercados. Incluso una información aproximada puede resultar útil para proporcionar un panorama general de la situación.

A continuación se presentan ejemplos de posibles fuentes de información escrita/impresa:

Información general

Entre las posibles fuentes de información se encuentran documentos diversos, ponencias e informes de expertos, departamentos y organismos, servicios de comunicación, universidades, bibliotecas, comunidades locales, grupos de interés especial tales como comerciantes locales, compañías de importación o exportación, unidades industriales, centros de promoción comercial, institutos de investigación y grupos profesionales.

Fuentes de información

Entre las posibles fuentes de información sobre la comercialización de productos arbóreos y forestales se encuentran:

Información a nivel internacional

- Bancos de datos internacionales sobre el comercio de determinados productos arbóreos y forestales
- Bibliotecas y departamentos de comunicación de determinados institutos de investigación
- Productores, fabricantes y comerciantes de productos arbóreos y forestales

Información a nivel nacional

- Decretos y leyes del Ministerio Forestal o del Ministerio de Agricultura sobre extracción, comercio y elaboración
- Inventario nacional de productos arbóreos y forestales; departamento específico del Ministerio Forestal
- Estadísticas de centros relacionados con el comercio y la industria y centros de promoción comercial
- Datos de la cámara de comercio
- Transacciones de productos por compañías privadas o semipúblicas
- Experiencias y estudios sobre productos arbóreos y forestales de ONG internacionales u organismos multilaterales
- Universidades e institutos de investigación
- Publicaciones sobre productos arbóreos y forestales
- Archivos y bibliotecas de jardines botánicos y museos de flora y fauna

Información a nivel regional (dentro del país)

- Inventario regional de productos
- Informes de investigación y de proyectos en la región
- Mapas, herbarios botánicos, estadísticas regionales sobre actividades forestales y agrícolas (como, por ejemplo, impuestos pagados por productos arbóreos y forestales)
- Principales comerciantes y transacciones de mercado

Información a nivel local

Encuestas de base sobre la producción, el acopio, el transporte, las actividades posteriores a la recolección y la venta de productos arbóreos y forestales; dependencia de los miembros de la comunidad de los productos para uso propio y como fuente de ingresos

2. Entrevistas

La recopilación de información de fuentes directas mediante entrevistas y observación es una de las tareas más difíciles que deben realizar los participantes en el proceso AyDM. Uno de los problemas más frecuentes es que no se preparan adecuadamente los distintos ejercicios, ni se dedica el tiempo suficiente a reflexionar sobre la finalidad de la información. Antes de incluir la información en un informe, los encargados de recogerla deben comprobar que sea válida y veraz.

Es importante que el facilitador dedique el tiempo suficiente a la formación de los encargados de recoger información en técnicas de entrevista y de observación. Si los encargados de recoger información actúan sin estar debidamente preparados, es muy probable que la información recogida sea inadecuada y poco fidedigna y sirva de poco en la toma de decisiones posteriores. Una capacitación adecuada es también esencial para que sean capaces de recoger información una vez finalizado el papel del facilitador, asegurando así que las empresas puedan ampliar sus mercados y crecer. A continuación se examinan más a fondo las principales técnicas de entrevista.

Cómo realizar una entrevista

A continuación se exponen algunos consejos que pueden servir de guía para realizar una entrevista.

- Realizar la entrevista de manera informal: sólo habrá unas cuantas preguntas fijas, a modo de lista de control sobre un determinado tema. Durante la entrevista surgirán preguntas a raíz de la observación, las respuestas obtenidas y los temas que los entrevistados quieran tocar.
- Seleccionar a los informantes clave, entre otros: pequeños productores, elaboradores, mayoristas o detallistas, líderes de alguna asociación de productos, grandes productores, elaboradores, mayoristas o detallistas y funcionarios del gobierno.
- Desarrollar habilidades para la entrevista y técnicas para el registro de la información. La información que resulta más útil se obtiene normalmente mediante preguntas indirectas y relacionando las preguntas con aquello que se observa.
- Apuntar toda la información. Practicar haciendo preguntas a otros miembros del equipo, utilizando los “seis ayudantes”: quién, qué, por qué, cuándo, dónde, cómo. Obtener respuestas más significativas utilizando preguntas abiertas, tales como: “Pero, ¿por qué?” o “Por favor, cuénteme más” o bien “¿Quiere añadir algo más?”. Determinar si las respuestas son un hecho, una opinión o un rumor. Escuchar pacientemente; hay que dejar hablar a la persona entrevistada, aun cuando en un principio parezca que la respuesta no se ajusta a la pregunta.
- Elegir una hora apropiada. Si se fija una cita, es importante ser puntual y explicar la razón de la visita a la llegada. Pedir permiso para tomar notas. Hacer que la persona entrevistada se sienta cómoda (por ejemplo, hablando informalmente sobre la tienda, la fábrica, la granja, la casa o el tiempo). Las entrevistas no deben durar más de una hora.
- Elegir un lugar apropiado para la entrevista, de ser posible el lugar donde se lleva a cabo la actividad. Por ejemplo, si la entrevista trata sobre los productos forestales, sería preferible realizar la entrevista en el bosque; si trata sobre productos agrícolas, en la granja; si trata sobre fabricación y venta, en la fábrica; y si trata sobre la venta al detalle, en la tienda.
- Respetar a los entrevistados y aprender de ellos. No hay que hacer nunca comentarios negativos sobre las actividades que llevan a cabo los entrevistados. Por ejemplo, no sería adecuado hacer un comentario negativo sobre los métodos de recolección empleados, aun cuando se considere que tales métodos son perjudiciales. La finalidad del equipo encargado de recopilar información es aprender y, por lo tanto, es de gran importancia tratar a fondo los temas que los entrevistados consideren importantes.
- Preparar programas de trabajo diarios y a largo plazo (véase la sección 4 más adelante).
- Comparar las notas tomadas. Se debe hacer una revisión diaria de la información recopilada (véase la sección 4) y pasar a limpio los resultados.

Técnicas para realizar entrevistas

- Los encargados de recoger información deben ser capaces de realizar entrevistas y de utilizar una serie de técnicas para validar la información obtenida.

Entrevista semiestructurada

- Es una entrevista informal que comienza con una lista de control de temas sobre los cuales el entrevistador quiere recabar información. Hay personas que prefieren utilizar una lista de control detallada para no olvidar ninguno de los puntos sobre los que quieren preguntar, mientras que a otras les basta un simple esbozo. En cualquier caso, la entrevista debe ser lo más relajada y cordial posible. La forma en que se hacen las preguntas depende de lo que los participantes tienen que decir, de forma que la conversación sea natural y se desarrolle armoniosamente, permitiendo también que la persona entrevistada exponga temas no abarcados por el entrevistador.

Entrevista a informantes clave

- En determinados puntos del proceso AyDM estará claro que hace falta información más concreta y para ello será muy útil realizar entrevistas semiestructuradas a personas seleccionadas atentamente que posean conocimientos específicos sobre los temas a tratar. Estas personas se conocen como “informantes clave” y pueden ser, a pequeña escala, productores, elaboradores, mayoristas y minoristas; líderes de una asociación de productos; y a mayor escala, productores, elaboradores, mayoristas, detallistas y funcionarios del gobierno.

Herramientas útiles para las entrevistas

¿Qué tiene de malo esta pregunta?

- Los encargados de recopilar información deben evitar el uso de preguntas poco claras o cerradas durante las entrevistas. Una pregunta cerrada produce simplemente un sí o un no, mientras que una pregunta abierta que utilice las palabras qué, cuándo, dónde, quién, por qué o cómo, inducen a la conversación. Sin embargo, no todo el mundo está de acuerdo en que una pregunta poco clara o cerrada resulte siempre inadecuada y por ello conviene destacar que nunca hay una pregunta del todo correcta o del todo incorrecta. La manera en que se hace una pregunta dependerá siempre del tema a tratar y de las circunstancias de la entrevista, pero es importante recordar que siempre hay que formular las preguntas cuidadosamente.

Pero, ¿por qué? Una herramienta para la entrevista

- Un buen entrevistador siempre sondeará el terreno durante una entrevista para obtener información clara y fiable. Sondear es como retirar las capas de una cebolla, con la intención de llegar al corazón, o, en este caso, al hecho importante. Como ejemplos de este tipo de preguntas se pueden destacar: 'Pero, ¿por qué?', o 'Por favor, cuénteme más', y '¿Quiere añadir algo más?' Utilizando los seis “ayudantes” (quién, qué, dónde, cuándo, por qué y cómo) el entrevistador llegará a entender la razón de la declaración inicial. Esta herramienta es de gran utilidad en la realización de una buena entrevista y para juzgar la conveniencia de formular preguntas abiertas.

Técnicas para validar la información

Triangulación

La triangulación es una manera de confirmar la veracidad de la información obtenida. Es la observación de un problema desde distintas perspectivas posibles, pero con un mínimo de tres. La triangulación se consigue utilizando varias herramientas distintas para recopilar información sobre un mismo tema (por ejemplo, mapas, perfiles y tendencias para examinar cambios en el medio ambiente), y escuchando las distintas opiniones de diversas personas sobre un mismo tema (por ejemplo, las opiniones sobre la producción de comida expresadas por mujeres y hombres, jóvenes y personas mayores, ricos y pobres). Las notas tomadas durante las entrevistas deben ser comparadas en el ejercicio diario de revisión de la información recopilada.

Juzgar la veracidad de las respuestas

Es preferible recoger una pequeña cantidad de información veraz que grandes cantidades de

información ambigua o no fidedigna. Para evitar la recopilación de información no fidedigna, el entrevistador deberá juzgar las respuestas obtenidas y reaccionar de forma inmediata.

La información recopilada se puede clasificar en las tres categorías siguientes:

- *hecho*, una certeza sobre la que todos están de acuerdo, tanto en tiempo como en lugar;
- *opinión*, el punto de vista de una persona o grupo concreto sobre un tema;
- *rumor*, información no verificada de fuente desconocida.

Toda información clasificada como opinión o rumor debe ser comprobada.

3. La observación

La observación física no se utiliza frecuentemente para la recolección de información, siendo la tendencia general sentarse y realizar la entrevista sin observar las cosas físicamente. Sin embargo, es importante que las entrevistas se realicen sobre el terreno y guarden relación con lo que ahí puede observarse.

Por ejemplo:

- Al pasear por un pueblo se obtiene información sobre la utilización del terreno, la economía local, la división del trabajo (quién lo realiza y qué tipo de trabajo) y las actividades de carácter estacional.
- Al visitar una fábrica se obtiene información sobre aspectos tales como la tecnología utilizada, los trabajadores, la calidad del producto y el almacenaje.
- Al visitar un mercado se obtiene información sobre el número de vendedores, la calidad de los productos y la infraestructura disponible.

Los encargados de recoger información también pueden relacionar lo que ven con las preguntas que formulan durante la entrevista.

Por ejemplo:

- Pueden indicar un determinado producto y hacer preguntas sobre su procedencia y caducidad.
- Si hay árboles alrededor de la casa que proporcionan productos para la venta, pueden hacer preguntas sobre los productos y su utilización, sobre quién plantó los árboles y quién los cuida, sobre qué cantidad se vende y qué cantidad es para consumo propio (se necesitan únicamente datos aproximados).
- Si se trata de productos elaborados, los entrevistadores pueden preguntar si son para consumo propio o para la venta, quién los elabora, quién los vende y a quién.
- Si la entrevista se realiza en el bosque, los entrevistadores pueden interesarse por los árboles, preguntando cuándo fueron plantados (si es que lo fueron), cuántos años tienen y para qué se utilizan. Pueden preguntar también sobre los productos forestales (tales como hongos, animales, plantas de uso medicinal) y sobre la manera en que se utiliza el bosque (para el pastoreo, para obtener madera, materiales de construcción, etc.).
- Si la entrevista se realiza en una tienda o en un puesto de mercado, los entrevistadores pueden hacer preguntas sobre la procedencia de los productos, sobre si fueron comprados directamente al productor o a un comerciante, sobre la cantidad de producto que se venderá ese día, quién lo comprará y en qué cantidad, y si las ventas serán en efectivo o a crédito.

4. Preparación de un programa de campo

Para aprovechar al máximo el tiempo dedicado a recoger información es importante tener un programa de campo que especifique el horario a seguir, los temas a tratar y los informantes a los que se entrevistará. Deberá hacerse tanto un programa provisional a largo plazo como un programa diario. Ambos tendrán que ser revisados continuamente a medida que se obtiene información y se analiza. Por tanto, los programas de campo sirven como pautas para planificar y como listas de control más que como calendarios rígidos.

Para preparar el programa de campo es necesario:

a. Identificar:

- los temas sobre los que existe información escasa, o sobre los que no hay información
- los puntos principales, las limitaciones y las oportunidades
- las herramientas a utilizar

b. Diseñar un programa de campo que incluya:

- un programa diario de actividades
- una indicación clara de quién se encargará de hacer qué trabajos (los miembros de la comunidad e informantes clave que se precisan para las actividades)
- las necesidades logísticas (transporte, comida, etc.)
- el tiempo libre suficiente para cubrir posibles retrasos o nuevas actividades

Revisión diaria. Al regreso del campo.

Los objetivos de la revisión diaria son los siguientes:

1. Evaluar la actuación del entrevistador

- ¿Se formularon preguntas abiertas?
- ¿Siguieron una secuencia lógica?
- ¿Se realizó un buen seguimiento e investigación de la información?
- ¿Funcionó bien?
- ¿Qué es lo que se necesita mejorar?

2. Contestar a las siguientes preguntas (utilizando las notas tomadas durante el día y las hojas de trabajo empleadas)

- ¿Qué información nueva se ha recogido?
- ¿Qué se ha aprendido?
- ¿Se ha recogido la misma información de varias fuentes?
- ¿Es exacta la información?
- ¿Qué temas nuevos surgieron del trabajo de hoy?
- ¿Cómo se recopiló la información sobre estos nuevos temas? ¿qué herramientas se utilizaron?
- ¿Qué información queda aún por recoger?

3. Considerar, basándose en la información recogida, si debe eliminarse algún producto o productos (Deberán considerarse sobre todo aquellos factores que sean limitaciones clave.)

Utilizar las siguientes preguntas.

- ¿Existen políticas o reglamentos que prohíban la recolección o la cosecha de un producto? (la disponibilidad del recurso)
- ¿Existe algún monopolio sobre el producto?
- ¿Quizás los empresarios no tienen interés en aumentar la producción?
- En la actualidad, ¿se explota el producto en exceso?, ¿se está haciendo más difícil su localización y recolección?
- ¿Existe una oferta excesiva del producto? (demasiadas plantaciones, demasiados árboles, etc.) ¿Se mantienen por ello los precios bajos?
- ¿Hay poca o cada vez menor demanda del producto?

4. Hacer un programa para el día siguiente

- ¿Qué actividades hay que realizar al día siguiente?
- ¿Quién hará qué?
- ¿Qué informantes participarán?
- ¿Qué preparativos de tipo logístico hay que hacer? (transporte, comida, etc.)