

PLAN ESTRATEGICO DE PROMABOSQUE

Documento Técnico 17/1995

Julio 1995

Plan Estratégico de PROMABOSQUE

Proyecto BOLFOR
Calle Prolongación Beni 149
Santa Cruz, Bolivia

USAID Contrato: 511-0621-C-00-3027

Alfonso Barrantes Rodríguez

Julio, 1995

*BOLFOR es un proyecto financiado por USAID y el Gobierno de Bolivia e implementado por
Chemonics International, con la asistencia técnica de Conservation International,
Tropical Research and Development y el Wildlife Conservation Society*

TABLA DE CONTENIDO

	Página	
SECCION I	INTRODUCCION	I-1
SECCION II	ESTRUCTURA DE LAS ONGs	II-1
SECCION III	METODOLOGIA	III-1
SECCION IV	ANALISIS DE PROMABOSQUE	IV-1
	A. Antecedentes	IV-1
	B. Marco legal	IV-1
	C. Objetivos	IV-1
	D. Estructura y Composición	IV-2
	E. Fortalezas de la Organización	IV-2
	E1. Infraestructura y Personal	IV-2
	E2. Estratégicas	IV-3
	E3. Operativas	IV-3
	E4. Convenios	IV-3
	F. Debilidades	IV-4
	F1. Institucionales	IV-4
	F2. Administrativas	IV-4
	F3. Personal	IV-4
	F4. Infraestructura y Equipo	IV-5
	F5. Financieras	IV-5
	F6. Operativas	IV-5
SECCION V.	PERCEPCION DE LOS EMPRESARIOS HACIA EL SECTOR	V-1
SECCION VI	DEMANDAS HACIA PROMABOSQUE	VI-1
SECCION VII	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	VII-1
	A. Situación que se Desea Mejorar	VII-1
	B. La Estrategia	VII-1
	C. Horizonte	VII-2
	D. Etapas	VII-2
	E. Componentes de la Estrategia	VII-2
	E1. Personal	VII-2
	E2. Capacitación	VII-2

	E3.	Administración	VII-3
	E3a.	Manuales de Operación	VII-3
	E3b.	Mecanismos de Comunicación y Coordinación	VII-4
	E3c.	Control Interno	VII-4
	E4.	Prestación de Servicios	VII-5
	E4a.	Servicios Básicos y Beneficiarios	VII-5
	E4b.	Servicios Especiales, Beneficiarios, Condiciones	VII-5
	E5.	Extensión Forestal y Educación Ambiental	VII-6
	E6.	Infraestructura y Equipo	VII-7
	E7.	Financiamiento	VII-7
	E7a.	Nueva Modalidad de Aportes	VII-8
	E7b.	Venta de Servicios	VII-8
	E7c.	Venta de Plantines	VII-8
	E7d.	Planta de Tratamiento de Madera	VII-8
	E7e.	Recursos Externos	VII-8
	E7f.	Recursos Estatales y de Otros Sectores	VII-8
	E8.	Organización	VII-9
SECCION VIII		CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	VIII-1
SECCION IX		BIBLIOGRAFIA	IX-1
Anexo A:		Lista de Personas Contactadas	A-1

SECCION I

INTRODUCCION

El presente documento, corresponde al informe final de la consultoría, Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Programa de Manejo de Bosques y Reforestación (PROMABOSQUE), contratada por el Proyecto BOLFOR.

Se presenta un análisis, sobre las fortalezas y debilidades de la organización, así como de las expectativas que de la misma, tienen los empresarios forestales, el sector público, los académicos y otros involucrados en esta actividad. Se analiza además, la percepción de los empresarios forestales sobre el futuro del sector, así como su interés y voluntad de desarrollar proyectos de manejo de bosques, bajo el concepto de sostenibilidad.

En base al análisis, se plantea una estrategia para lograr el fortalecimiento de PROMABOSQUE, sustentado en cuatro áreas principales: contratación y capacitación del personal, mejoramiento de los procesos administrativos, saneamiento de las finanzas y prestación de servicios. Esta estrategia ha sido diseñada para un período de cinco años; en dos etapas, la primera con énfasis en los tres primeros componentes y la segunda en la prestación de servicios, por supuesto sin abandonar los primeros.

Un aspecto que resalta en las recomendaciones, es la necesidad de actuar bajo los más firmes criterios éticos, tanto a nivel profesional, como empresarial, en el marco de las disposiciones gubernamentales, como la mejor alternativa de lograr credibilidad y apoyo en forma sostenible.

SECCION II

ESTRUCTURA DE LAS ONGs

PROMABOSQUE, dadas sus características y su marco legal, es una ONG, sin fines de lucro, que orienta sus actividades hacia el sector forestal, actualmente en el área de Santa Cruz de la Sierra, Bolivia.

La estructura organizacional es importante debido a que de ella depende fundamentalmente el producir resultados satisfactorios, minimizar y regular la influencia de las diferencias individuales sobre la organización, definen el medio en el cual se ejerce el poder, se toman decisiones y se llevan a cabo efectivamente las actividades.

A fin de promover una adecuada estructura para las ONGs, es necesario conocer cuáles variables y de qué manera afectan la estructura de las organizaciones. Estas son principalmente: tamaño, tecnología y medio ambiente.

El tamaño, puede evaluarse en términos de cantidad de personal, cuantificación de insumos y productos utilizados y generados o la cantidad de recursos disponibles.

Las tecnologías se refieren al modo de operación que adoptan las ONGs y pueden ser sistemas de producción en pequeñas cantidades o por unidades, producción masiva y producción continua.

El medio ambiente es uno de los factores más importantes relacionados con las ONGs, está constituido por el marco de políticas gubernamentales en el cual se desenvuelven las mismas. Un medio amigable, con objetivos claramente definidos y que incluya un mínimo de incertidumbres, es indispensable para alcanzar el máximo desarrollo y contribución de las ONGs.

SECCION III METODOLOGIA

La metodología para la definición del plan estratégico, consistió en una revisión de los documentos de PROMABOSQUE, así como información general del Sector Forestal Boliviano, con especial énfasis en la del Departamento de Santa Cruz, esto con el objeto de conocer el ambiente en que se encuentra inmersa esta organización.

Se realizaron entrevistas a empresarios forestales, representantes de la asociación de dueños de aserraderos, funcionarios públicos, representantes universitarios, de proyectos de ayuda bilateral y miembros de la Cámara Nacional Forestal. Las entrevistas tuvieron por objeto determinar la percepción del sector forestal, del concepto de sostenibilidad, criterio sobre la propuesta de nueva Ley Forestal y sus implicaciones, así como su opinión sobre el trabajo de PROMABOSQUE, sus fortalezas y debilidades, sus demandas o expectativas hacia la misma.

También se entrevistó al personal de la organización a efecto de identificar las necesidades, expectativas y potencialidades para el fortalecimiento de la misma.

Posteriormente, se preparó, conjuntamente con PROMABOSQUE, una propuesta que fue discutida con el Directorio de la misma, a efecto de que el plan responda a las necesidades y expectativas de todos los involucrados. Finalmente fue presentada a un grupo constituido por miembros de la Cámara Nacional Forestal, Proyecto BOLFOR, el consultor y miembros de la organización, con el objetivo de identificar áreas de posible cooperación por parte de dicho proyecto.

SECCION IV
ANALISIS DE PROMABOSQUE

A. Antecedentes

PROMABOSQUE tiene sus orígenes en el Programa de Plantaciones Forestales, creado en 1979, con la finalidad de planificar y ejecutar programas tendientes a la formación de bosques de producción, a través de la reforestación de áreas degradadas, la investigación e introducción de nuevas especies forestales. En términos generales, se considera que los resultados de este programa no han sido satisfactorios, quizá por la falta de orientación y objetivos claros.

A partir de 1993, a raíz de los resultados obtenidos por el programa y principalmente por las nuevas corrientes orientadas hacia el manejo de los bosques bajo criterios de sostenibilidad, se modifican sus objetivos para que respondan a las nuevas necesidades, bajo el nombre de Programa de Manejo de Bosques y Reforestación (PROMABOSQUE).

B. Marco Legal

El Programa de Manejo de Bosques y Reforestación es una asociación civil privada, creada con base en la Resolución Suprema No 190078. Sus estatutos fueron modificados en 1993, donde se introdujeron importantes cambios en la composición del directorio, los objetivos de la asociación y se propició una mayor flexibilidad en la operación de la misma, lo que le permite a la gerencia general, contratar personal y crear los programas necesarios para cumplir con los fines de la asociación.

C. Objetivos

Los principales objetivos de PROMABOSQUE, textualmente dicen:

- C Prestar asesoramiento técnico a las empresas madereras afiliadas a la Cámara Nacional Forestal en la elaboración y ejecución de planes de manejo forestal.
- C Capacitar a los funcionarios y técnicos de las empresas madereras afiliadas a la Cámara Nacional Forestal en técnicas de aprovechamiento forestal, forestación, reforestación y otras.
- C Ejecutar programas de investigación sobre especies forestales y técnicas silviculturales.
- C Producir plantines para programas de forestación y reforestación para ser utilizados preferentemente en las fincas forestales de los empresarios forestales.

- C Obtener y canalizar los incentivos fiscales para la ejecución de los planes del programa.
- C Apoyar y concretar convenios con el sector agropecuario para desarrollar programas de agroforestería, cortinas rompevientos, etc.
- C Llevar un registro y evaluación de los procesos y sistemas de manejo forestal experimental.

D. Estructura y Composición

La organización está constituida por el Directorio, la Gerencia General, el Departamento Técnico y la Administración.

El Directorio, está compuesto por siete miembros, cuatro representantes de la Cámara Nacional Forestal, dos del Centro de Desarrollo Forestal (UTD\CDF-SC) y un representante del ex-Ministerio de Asuntos Campesinos y Agricultura (MACA) hoy SNAG.

El Departamento Técnico, cuenta con cuatro profesionales forestales (incluido el gerente técnico) y dos en agronomía, encargados de la recolección y almacenamiento de semillas forestales, viveros forestales y lombricultura, plantaciones forestales, inventarios e industria forestal. Estos programas son relativamente incipientes, quizá a excepción del vivero forestal, el cual ha operado por varios años. El Ing. Carlos Cava (actualmente becado por BOLFOR) también es funcionario de PROMABOSQUE.

La organización cuenta con un ingeniero en sistemas, encargado de diseñar el software y de capacitar al personal en el uso de los equipos.

La administración está compuesta por siete funcionarios distribuidos de la siguiente manera: administradora, auxiliar de contabilidad, recaudador de los derechos de monte (en el CDF), secretaria, una portera y dos vigilantes.

E. Fortalezas de la Organización

E1. Infraestructura y Personal

Cuenta con un terreno de 24 hectáreas donde se ubica su planta física, un vivero forestal, una planta de tratamiento de maderas (pertenece a la CNF) y algunas plantaciones, realizadas por el PPF. Posee además, otros dos viveros, La Cueva en Samaipata y El Chore que en conjunto tienen capacidad para producir 1.500.000 de plantines.

El personal, tanto técnico como administrativo, posee una adecuada motivación y deseos de trabajo.

E2. Estratégicas

Existe una visión de futuro muy favorable hacia PROMABOSQUE, de parte de los empresarios forestales y del sector estatal y académico. Se tiene la convicción de que jugará un papel importante en el desarrollo forestal de Santa Cruz y de Bolivia. Esto provee las bases para generar un ambiente de trabajo muy favorable.

E3. Operativas

Es el mejor vínculo entre el sector público, el Estado, las universidades y los proyectos de cooperación internacional. Posee el conocimiento de los problemas del sector forestal y su relación con otros sectores de la economía boliviana, conoce de aspectos culturales y tiene acceso directo a las empresas, los bosques y terrenos de los asociados de la Cámara Nacional Forestal.

E4. Convenios

A pesar de su reciente creación, PROMABOSQUE, está demostrando credibilidad al tener participación activa en convenios con diferentes instituciones, organizaciones, universidades y proyectos desarrollados por organismos internacionales de cooperación técnica y financiera, como los siguientes:

- C Convenio IHPA-PROMABOSQUE-UAGRM-CNF-UTD/CDF, suscrito en mayo de 1993, para el establecimiento de plantaciones de mara, de diferentes procedencias, en la Reserva Forestal El Chore.
- C Convenio CPI-SWEDECORP-CNF-PROMABOSQUE, para el manejo sostenible de los bosques, asesoramiento de la industria maderera y tecnificación de la producción. A través de este proyecto, se prevé la instalación de un sistema de información geográfica (SIG).
- C Carta de intenciones BOLFOR-PROMABOSQUE, para la elaboración de directrices y lineamientos para el manejo forestal sostenible y la certificación forestal.
- C Convenio FAO-SEARPI-PRODECAF-SENMA BID, producción de plantines para los proyectos agroforestales orientados al manejo y la protección de la cuenca alta del Río Pirai.
- C Convenio UAGRM-PROMABOSQUE, para la investigación, experimentación y transferencia tecnológica sobre recursos boscosos naturales e implantados.

F. Debilidades

F1. Institucionales

Dada su reciente creación y al encontrarse en proceso de consolidación, PROMABOSQUE presenta una fuerte dependencia de la Cámara Nacional Forestal, lo que es considerado por algunos empresarios, como una debilidad que debe ser superada para que la organización adquiera identidad propia y por ende credibilidad.

F2. Administrativas

Existen en la actualidad algunos procedimientos administrativos, contables y de operación que funcionan bien, otros deben ser mejorados, sin embargo, ninguno se encuentra plasmado en un manual.

Entre las principales debilidades encontradas están las siguientes:

- C No se cuenta con una estructura administrativa definida, no se tiene un organigrama que muestre con claridad las relaciones entre las diferentes secciones o programas.
- C No existe un manual de definición de las funciones que debe cumplir el personal, lo que puede causar dualidad de funciones.
- C No existe un manual de procedimientos administrativos, donde se defina como debe operar (acciones de personal, mecanismo para hacer los pagos, forma de pagar viáticos, etc.).
- C No se realizan auditorías externas, contables y de procedimientos desde 1990.
- C Los mecanismos de cobro de los derechos de monte no son eficientes, esto provoca serios trastornos financieros a la organización.
- C Los mecanismos de comunicación y coordinación internos entre los diferentes niveles y programas no son eficientes. Es común que algunos funcionarios desconozcan lo que hacen los demás; tampoco tienen buen conocimiento sobre temas de actualidad forestal.

F3. Personal

PROMABOSQUE, cuenta con un equipo técnico reducido, bastante joven, que requiere de mucha capacitación y orientación para que pueda responder a las necesidades del sector y las expectativas de los empresarios forestales, en un momento de cambios violentos donde las exigencias están aumentando rápidamente.

F4. Infraestructura y Equipo

Se cuenta con una camioneta y un camión, ambos, marca TOYOTA, en regular estado; los cuales son insuficientes para abastecer las necesidades de la organización.

En términos generales existe una carencia importante de equipo para mediciones de campo tales como brújulas, clinómetros, cintas, etc.

La planta física, por el momento, puede albergar todo el personal, pero ante un eventual crecimiento, deberá mejorarse.

La ubicación de las instalaciones genera algunos inconvenientes al personal, ya que no existe un servicio de buses adecuado, lo que les obliga a incurrir en altos costos de movilización.

F5. Financieras

Los ingresos provienen, principalmente, de los aportes de las empresas madereras, a través del pago voluntario del 15% sobre los derechos de monte y en menor proporción de la venta de plantines y otros servicios tales como: el procesamiento de datos de inventarios. Esta situación hace que las finanzas de la organización dependan en gran medida de la situación económica y la bondad de dichas empresas. Esto provoca serios problemas de liquidez.

F6. Operativas

No se realiza un plan operativo anual que indique claramente, cuáles son los objetivos perseguidos, las estrategias y las actividades para lograrlos. Bajo esta condición es imposible evaluar el desempeño del equipo.

SECCION V
PERCEPCION DE LOS EMPRESARIOS HACIA EL SECTOR

Existe una preocupación generalizada por la falta de seguridad sobre el derecho a la tierra, como el principal limitante para el manejo sostenible y la inversión en el sector forestal, así como la evidente desigualdad en que se encuentra la actividad forestal frente a otros sectores de la economía, en lo referente a tributos, incentivos y apoyo gubernamental. Se menciona también la creciente preocupación por el avance de los procesos de colonización y la piratería en el aprovechamiento forestal.

En términos generales, la percepción de los empresarios está cambiando muy rápidamente; la mayoría reconoce en el manejo sostenible de los bosques la única alternativa para asegurar la permanencia de la actividad forestal a largo plazo, aunque persisten serias dudas sobre su factibilidad técnica y económica.

SECCION VI
DEMANDAS HACIA PROMABOSQUE

Los empresarios, los entes gubernamentales y la sociedad presentan demandas de orden social, económico y de servicios hacia la organización. Las demandas más comunes se refieren a:

- C Inventarios forestales
- C Análisis de imágenes de satélite y mapeo
- C Planes de manejo
- C Capacitación y asesoramiento de empresas (planificación, manejo del bosque, industria, etc.)
- C Asistencia técnica para el manejo de los bosques
- C Asistencia técnica para el aprovechamiento forestal
- C Venta de plantines
- C Manejo de información (bases de datos)
- C Transferencia de tecnología (aprovechamiento, manejo, etc.)
- C Promoción del análisis y solución del problema social del avance de la frontera agrícola y de la piratería en el aprovechamiento forestal
- C Coordinación entre las empresas
- C Investigación forestal y difusión
- C Se espera que sea el garante de la aplicación del manejo sostenible ante el Estado

En general, existe consenso en que PROMABOSQUE, dado que requiere de un proceso de fortalecimiento, debe centrar sus esfuerzos en actividades orientadas directamente a la planificación, aprovechamiento y manejo del bosque.

SECCION VII

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

A. Situación que se Desea Mejorar

De conformidad con lo expuesto en el acápite F A Debilidades @, es necesario resolver algunos aspectos de carácter administrativo, de capacitación, financieros, operativos, de infraestructura y de equipo que padece la organización en la actualidad. Esta estrategia busca el fortalecimiento de PROMABOSQUE, de manera que pueda responder en forma eficiente a las demandas y expectativas de los empresarios forestales, del sector público y de la sociedad, así como contribuir con el manejo del recurso forestal, bajo principios de sostenibilidad.

B. La Estrategia

Consistirá en redimensionar el área de plantaciones, manteniéndola, pero con menor énfasis, capacitar al personal técnico, principalmente en manejo del bosque natural, mejorar los procedimientos administrativos, operativos y el equipo. Lo anterior, orientado a la venta de servicios técnicos a las empresas, como un mecanismo para cumplir con sus demandas y expectativas, y como contribución para generar ingresos a la organización y para buscar la sostenibilidad económica en el mediano plazo. Se recomienda también que dadas las dificultades económicas de PROMABOSQUE, se plantee a la Cámara Nacional Forestal, una solicitud formal para que las utilidades que genera la planta de tratamiento de madera se utilicen para el financiamiento de la organización. Las acciones deberán orientarse a generar una elevada ética, tanto al nivel técnico, con servicios de alta calidad, como al nivel empresarial, con el mayor apego a las disposiciones gubernamentales, establecidas o por establecerse, para el manejo forestal.

La estrategia contempla el crecimiento paulatino de la organización basado en los planes operativos anuales, esto por cuanto debe responder a las demandas del sector y además por las siguientes razones:

- C Los gastos generales son menores en las estructuras más grandes, abriéndose la posibilidad de crear economías de escala.
- C Las organizaciones de mediano y gran tamaño generalmente cuentan con una mayor estructuración de actividades y disminución en la concentración de autoridad.
- C Las prácticas administrativas más avanzadas están relacionadas con el tamaño de las organizaciones; en organizaciones grandes, se da con más facilidad una mayor flexibilidad en las tareas del personal, delegación de autoridad y sobretodo un énfasis en los resultados.

- C Se mejora la relación entre los recursos dedicados a administración, con respecto a los recursos directamente destinados a la producción.
- C Los aumentos en el tamaño están relacionados con un mayor uso de modos impersonales de coordinación, tales como políticas y procedimientos.

C. Horizonte

Dadas las condiciones de inseguridad que atraviesa actualmente el sector forestal boliviano, no se considera prudente definir una estrategia de muy largo plazo. Esta se ha previsto para cinco años, sin embargo, se considera que con algunos ajustes, podrá ser adaptada para un período mayor de tiempo.

D. Etapas

El plan estratégico, está dividido en dos etapas, la primera de dos años, con especial énfasis en aumentar la capacidad administrativa y operativa de PROMABOSQUE, con prestación de algunos servicios a los empresarios forestales y la segunda de tres años, donde la prestación de servicios de alta calidad al sector forestal, será su prioridad, por supuesto sin dejar de lado la investigación aplicada, la extensión y el mejoramiento permanente de la organización.

E. Componentes de la Estrategia

E1. Personal

La estrategia considera que PROMABOSQUE debe ir creciendo paulatinamente; ésto para mejorar su eficiencia administrativa y poder tener capacidad de respuesta a las expectativas y necesidades del sector forestal, razón por la cual será necesario aumentar el personal técnico. Se prevé la contratación de profesionales forestales, pero también de técnicos medios (como los graduados de la Escuela Técnica Superior de la Universidad Mayor de San Simón de Cochabamba), por cada profesional dedicado a actividades de manejo de bosques, deberá contratarse de dos a tres técnicos medios. Esto permitirá hacer una mejor utilización de los recursos disponibles, con una reducción en los costos de las actividades.

Dada la urgencia de generar capacidad técnica en PROMABOSQUE, para iniciar la prestación de algunos servicios, no se descarta la posibilidad de contratar uno o dos profesionales forestales extranjeros, con amplia experiencia en manejo; esto permitirá agilizar el proceso de aprendizaje y ganar credibilidad ante las empresas.

E2. Capacitación

El personal técnico deberá recibir capacitación en las áreas de planificación, inventarios forestales, dendrología, planes de manejo, planificación forestal, técnicas de aprovechamiento de bajo impacto, evaluación del aprovechamiento, establecimiento y monitoreo de parcelas permanentes de medición y silvicultura. Esta capacitación deberá darse a través de cursos, tanto

cortos, como formales; la enseñanza podría programarse mediante consultorías de corta duración. Se sugiere que PROMABOSQUE tenga una participación activa en las actividades del Proyecto BOLFOR, y del proyecto de SWEDECORP, para recibir capacitación en servicio, bajo la modalidad de *Aprender haciendo*. Además, será necesario que el personal de la organización, visite proyectos donde se estén realizando ejemplos exitosos de manejo forestal.

También es importante la obtención de literatura reciente sobre los temas mencionados, así como la suscripción a revistas del ramo.

Este componente deberá recibir especial énfasis durante la primera etapa, ya que es requisito esencial para la prestación de los servicios.

E3. Administración

La administración debe ser mejorada, mediante la implantación de manuales de operación tales como: manuales de procedimientos administrativos, manuales de procedimientos contables, manual de descripción de puestos; y otros procedimientos tales como mejorar los mecanismos de comunicación y coordinación, realizar auditorías contables y administrativas, así como planes operativos anuales.

E3a. Manuales de Operación

Debido al crecimiento esperado en PROMABOSQUE, es imprescindible contar con mecanismos, reglas y procedimientos, para que el personal pueda responder a situaciones de contingencias que deberá enfrentar en sus tareas. Será necesario elaborar los siguientes manuales:

- C Manual de Procedimientos Contables: Establece las bases para todo el proceso contable; en caso de cambios en el personal responsable permite disminuir el tiempo de capacitación requerido para los nuevos funcionarios, así como evaluar el cumplimiento de las tareas.
- C Manual de Procedimientos Administrativos: Establece los mecanismos para el pago de servicios e insumos, contratación de personal, sistema de evaluación de desempeño, etc.
- C Manual de Descripciones de Puestos: Define la jerarquía, relaciones de mando, categoriza los puestos y define las funciones de cada empleado, permite establecer mecanismos de mando, política salarial y otros.

Estos manuales podrán ser elaborados por un especialista en administración de empresas, conjuntamente con el personal de la organización. Sería necesario desarrollar de antemano un plan operativo para el primer año, el cual serviría como base para estos manuales.

E3b. Mecanismos de Comunicación y Coordinación

Durante el diagnóstico, se pudo detectar la falta de comunicación y coordinación existentes entre el personal. Algunos funcionarios no saben que hacen los demás; esto es sumamente perjudicial para la organización.

Será necesario realizar reuniones periódicas, tanto de personal, como de coordinación técnica. Las primeras orientadas a tratar asuntos de carácter general, que pueden afectar el normal desempeño de PROMABOSQUE; en estas participará todo el personal y contribuirá para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo; se recomienda una reunión mensual.

Las reuniones de coordinación técnica, permiten programar la mejor utilización de los recursos disponibles (vehículos, equipo, personal de apoyo, etc.), difundir información de carácter técnico y mejorar la comunicación y la unión o sentido de pertenencia del equipo; se recomienda dos reuniones al mes.

La comunicación y coordinación permite resolver conflictos, antes de que ocasionen problemas.

Se recomienda mejorar la comunicación a todos los niveles, es importante que el personal técnico conozca sobre temas de actualidad como: proyecto de Ley Forestal, certificación forestal, sostenibilidad, etc.

E3c. Control Interno

En toda empresa es indispensable el establecimiento de mecanismos que permitan saber cómo se están manejando los recursos. Esto reviste mayor importancia, cuando se trata de una organización no gubernamental que se abastece con los recursos de asociados o donaciones.

La última auditoría realizada data de 1991 y actualmente se está en proceso de realizar otra.

Se debe realizar auditorías contables y administrativas anualmente. Estas no solamente deberán revisar el proceso contable, sino también el cumplimiento de los estatutos, acuerdos del directorio y cuando se tengan los manuales previstos en el acápite E1, también de estos. Por ahora, lo recomendable es que la auditoría revise la parte contable de 1991 a la fecha, las próximas deberán contemplar también los procesos administrativos.

Las auditorías deben incluir una evaluación técnica del cumplimiento del plan operativo y contribuir a mejorar el funcionamiento y credibilidad de la organización.

E4. Prestación de Servicios

La prestación de servicios es el mejor mecanismo para responder a las necesidades y expectativas de sector forestal, así como para mejorar el financiamiento de la organización a largo plazo. Sin embargo, se debe contar con personal altamente capacitado, con una estructura administrativa eficiente con la infraestructura y el equipo necesarios.

PROMABOSQUE deberá brindar dos tipos de servicios, básicos y especiales.

E4a. Servicios Básicos y Beneficiarios

Estos deberán brindarse a todos los empresarios por igual y comprenden servicios tales como: divulgación de experiencias generadas, coordinación de actividades, preparación de materiales con información técnica, guías silviculturales, preparación de estudios sobre costos y rendimientos del manejo forestal, actividades de capacitación de empresarios y obreros forestales, representación técnica del sector en análisis de guías y procedimientos, manejo de bases de datos, etc. Algunos de estos servicios, también serán utilizados por estudiantes, investigadores, funcionarios públicos y la sociedad en general. Su principal objetivo será propiciar que se reconozcan los beneficios que provee el sector forestal, así como transferir tecnología a la empresa privada.

E4b. Servicios Especiales, Beneficiarios, Condiciones

De acuerdo a las demandas y expectativas de los empresarios forestales detectadas durante las entrevistas, será necesario brindar, entre otros, los siguientes servicios: elaboración y análisis de inventarios forestales, interpretación de imágenes de satélite (cuando se tenga el equipo), mapeo, planes de manejo, asesoría sobre aprovechamiento forestal, asesoría sobre manejo forestal, reforestación, venta de plantines, trámites para la obtención de autorizaciones de corta y ordenes de remisión, asesoría específica para las empresas, etc. Estos servicios serán solicitados directamente por los interesados. Durante las entrevistas, los empresarios mostraron su interés en que la organización les brinde servicios, así como en cubrir los costos de estos, siempre que los mismos sean competitivos en calidad, precio y tiempo.

Los servicios propuestos deberán ofrecerse paulatinamente, tan pronto como la organización cuente con la capacitación y el equipo requerido, así como con la capacidad administrativa para brindarlos; previamente deberá asesorar a las empresas sobre los beneficios del servicio ofertado.

El precio de los servicios deberá permitir cubrir sus costos y posibilitar el crecimiento y consolidación de PROMABOSQUE.

Se considera que la participación de PROMABOSQUE en la prestación de servicios será muy beneficiosa, entre otras, por las siguientes razones:

- C Son las organizaciones y no los individuos las que pueden responsabilizarse por ciertas acciones, especialmente en el sector forestal, donde se trabaja a largo plazo y con extensos recursos físicos.
- C El fortalecimiento de las organizaciones, crea una sana competencia interorganizacional con respecto a otros sectores y vinculación de poder, para trabajar en pro de la comunidad o región en la cual se desarrollan sus actividades.
- C En gran medida las comunidades, son el reflejo de las organizaciones. Las organizaciones más estructuradas, conforman individuos más flexibles, más abiertos a nuevas experiencias y con mayor poder de autocontrol.
- C A través de su trabajo, las organizaciones pueden tener un efecto considerable y positivo en personas y comunidades. También el desarrollo organizacional, puede influenciar positivamente la administración pública regional y nacional y enfrentar con éxito situaciones no deseadas, desviaciones o ineficiencias en el uso de los recursos que afectan a la sociedad.

E5. Extensión Forestal y Educación Ambiental

Se deberá fortalecer la extensión forestal y la educación ambiental, como componente importante de todos los programas. Algunas actividades a realizarse, serán las siguientes:

- C Posesionar a PROMABOSQUE como la entidad que cumpla adecuadamente con las demandas más urgentes de los empresarios y demuestre la ventaja de realizar conjuntamente los esfuerzos para el desarrollo forestal.
- C Promover entre los empresarios forestales, la conveniencia y obligatoriedad de operar sujetos a firmes criterios éticos y en concordancia con las regulaciones gubernamentales.
- C Obtener el reconocimiento de los sectores de mayor influencia en el desarrollo, como aliados que comparten objetivos comunes.
- C Preparar y difundir un plan de acción que explique claramente, en qué forma PROMABOSQUE concibe la solución de la problemática forestal, utilizando como antecedentes y argumentos los materiales mencionados anteriormente.
- C Divulgar las experiencias forestales generadas, tanto buenas, como malas, para orientar a las empresas, el gobierno y la sociedad en general.
- C Transferencia de la tecnología generada, mediante la participación en proyectos y trabajos de investigación.

- C Preparar un plan para mostrar a los empresarios, los beneficios que generan los inventarios y planes de manejo bien elaborados, como herramientas de planificación, esto con el objeto de facilitar la aceptación de los servicios, por parte de los mismos.

E6. Infraestructura y Equipo

La infraestructura disponible permite una adecuada operación, sin embargo, a medida que se incrementa el tamaño de la organización, también deberá considerarse el mejoramiento de la infraestructura.

Se presentan serios limitantes en cuanto a los medios de transporte, ya que solamente se cuenta con un vehículo 4X4 tipo Land Cruiser y una camioneta, ambos marca TOYOTA. Para poder brindar servicios, será necesario ir mejorando la flotilla, o buscar otras formas de contratación, donde el transporte sea aportado por el contratante.

No se cuenta con equipo técnico para realizar mediciones de campo (brújulas, clinómetros, cintas diamétricas, etc.). Este equipo debe ser adquirido, antes de ofrecer servicios al público.

En cuanto al sistema de computación, se prevé que el proyecto de SWEDECORP provea el siguiente equipo:

- C Computadora PC, pentium con 16 MB RAM, tarjeta aceleradora gráfica, pantalla 17" SVGA, CD ROM, disco duro de 850 MB
- C Impresora laser 8 ppm
- C Mesa digitalizadora tamaño A0, con base manual y sensor de 16 botones
- C Ploteador tamaño A0
- C PC - Arc/ Info
- C Arc View II para Windows
- C Paradox para Windows

E7. Financiamiento

Este es quizá el principal limitante para lograr el fortalecimiento y consolidación de cualquier organización. Los ingresos de PROMABOSQUE provienen de los aportes de las empresas forestales (65 %), venta de plantines (21 %), venta de postes y otros (9 %) y de la venta de servicios (5 %). Los datos anteriores corresponden al presupuesto de 1994 en el que los ingresos suman los \$ 152,713.55.

El principal inconveniente radica en que los aportes de las empresas muestran una tendencia decreciente en los últimos años; aparte de que en caso de aprobarse la nueva Ley Forestal, se eliminarían los derechos de monte y existe el temor de que suceda lo mismo con el pago a PROMABOSQUE.

Entre las alternativas para proveer recursos a la organización, se encuentran las siguientes:

E7a. Nueva Modalidad de Aportes

Se deberá trabajar con las empresas para lograr que mantengan sus aportes; por ejemplo bajo una nueva modalidad, definiendo un porcentaje de los impuestos que se fijen. Deberá convencerse a las mismas sobre las ventajas y apoyo que les provee la organización.

E7b. Venta de Servicios

Al inicio no serán montos muy significativos, pero deberán aumentar, tan pronto como los empresarios reconozcan los beneficios de mantener la organización y ésta demuestre su capacidad. Además será necesario crear un mercado para estos servicios, mediante la promoción e información al sector. En un período de cinco años, al menos el 50 % de los recursos de PROMABOSQUE, deberán corresponder a este rubro.

E7c. Venta de Plantines

PROMABOSQUE cuenta con tres viveros con capacidad para producir 1.5 millones de plantines. En años anteriores un alto porcentaje se donó o entregó a las empresas madereras. Como se mencionó en la estrategia, el área de plantaciones forestales debe redimensionarse; lo recomendable es realizar un sondeo de mercado y en base a éste y a la rentabilidad que pueda ofrecer el vivero, definir la cantidad a producir. A las empresas madereras se les podría ofrecer plantines al costo, además deberá reducirse las donaciones.

E7d. Planta de Tratamiento de Madera

La planta de tratamiento de madera ha sido mejorada y ha pasado de una situación de pérdidas a generar utilidades. Considerando que durante la etapa de consolidación, PROMABOSQUE requiere de recursos suficientes para capacitar su personal, equiparse y mejorar su administración, se considera recomendable solicitar al directorio de la Cámara Nacional Forestal, traspasar las utilidades de la planta a la organización, esto generaría recursos que podrían oscilar entre 30 y 40 mil dólares anuales.

E7e. Recursos Externos

Debe sondearse la posibilidad de contactar a organismos internacionales o fundaciones, que podrían interesarse en promover las acciones de PROMABOSQUE.

E7f. Recursos Estatales y de Otros Sectores

No debe descartarse la posibilidad de obtener recursos del Estado, una vez que éste se convenza de las bondades de PROMABOSQUE; esto podría ser introducido en las discusiones del proyecto de Ley Forestal, como una forma de utilizar los recursos provenientes de los derechos de monte, los cuales se crearon con la finalidad de que el Estado promoviera las

acciones de manejo, lo que no ha sucedido hasta ahora.

También se podrían buscar recursos a través de convenios con las Cámaras de Agricultores y Ganaderos, mediante el desarrollo de plantaciones forestales y proyectos de agroforestería, lo cual permitirá que PROMABOSQUE se relacione con estos sectores de la economía que son los que provocan los mayores problemas al bosque.

Las primeras alternativas se consideran perfectamente viables de poner en la práctica, para las demás será necesario hacer un trabajo intenso de identificación de recursos y promoción de PROMABOSQUE.

E8. Organización

La estructura de PROMABOSQUE debe ser de jerarquía plana y sumamente flexible, capaz de adaptarse con rapidez a las necesidades presentadas en los planes operativos anuales y de cambios permanentes. Debe existir una clara definición de funciones para evitar desperdicio de recursos.

Dadas estas consideraciones, a continuación se presenta una estructura, capaz de responder a las exigencias del sector y las necesidades de PROMABOSQUE compuesta como sigue: Directorio, Comité técnico, Gerencia Técnica, Administración y los siguientes departamentos técnicos: manejo de bosques, plantaciones forestales, extensión forestal, educación ambiental y sistemas de información.

El directorio representa la autoridad suprema de la organización. Este está constituido por siete miembros, cuatro de la Cámara Nacional Forestal y tres del sector público. Es el encargado de orientar la política de PROMABOSQUE. Se recomienda buscar mecanismos que aseguren la participación efectiva de los representantes del sector público en el directorio, esto para cumplir con los estatutos y para mantener una adecuada relación con el Gobierno, a objeto de facilitar el trabajo de PROMABOSQUE.

Dada la necesidad de que el directorio cuente con un órgano técnico que apoye sus decisiones, se recomienda la creación de un comité técnico. El directorio trasladaría a este comité los asuntos de carácter técnico, a efecto de que rinda un informe que sirva de sustento para la toma de las decisiones, por parte del directorio. Se propone que el comité esté integrado por cinco miembros, como sigue:

- C Un miembro del directorio, puede variar dependiendo del asunto a tratar
- C La Gerencia General
- C La Gerencia Técnica
- C Un representante de los asociados de la Cámara Nacional Forestal, que no sea miembro del directorio
- C Un profesional forestal de alto nivel, de reconocido prestigio, quien participará a título personal. Deberá ser escogido por el directorio, previo análisis de curriculum y trayectoria. No deberá ser asociado de la Cámara Nacional Forestal. Este comité

deberá reunirse una vez al mes.

La Gerencia General será responsable del cumplimiento de los acuerdos del directorio, así como de la correcta operación de la asociación.

La Gerencia Técnica será responsable de planificar, organizar y supervisar el trabajo de los departamentos técnicos.

El Departamento de Plantaciones Forestales tendrá a su cargo la recolección de semillas, los viveros y el establecimiento y manejo de plantaciones forestales. Este departamento depende de la Gerencia Técnica.

El Departamento de Manejo de Bosque será el encargado de elaborar los inventarios forestales, planes de manejo, cartografía, asesoría en manejo forestal, etc.. Este departamento depende de la Gerencia Técnica.

El Departamento de Extensión Forestal y Educación Ambiental será el responsable, conjuntamente con los demás departamentos, de hacer la transferencia tecnológica hacia las empresas forestales, las universidades y la población en general. Se ha justificado en forma independiente, por cuanto requiere de personal altamente capacitado; pero deberá trabajar en estrecha relación con los demás departamentos. Este departamento depende de la Gerencia Técnica.

El Departamento de Sistemas de Información, será el responsable de manejar los sistemas de información geográfica, bases de datos, programas para el procesamiento de inventarios forestales, el manejo de los equipos y la capacitación del personal. Eventualmente se podía pensar en la venta de algunos servicios a las empresas. Dada su importancia deberá constituirse en un departamento, deberá tener estrecho contacto con todos los departamentos. Este departamento depende directamente de la Gerencia Técnica.

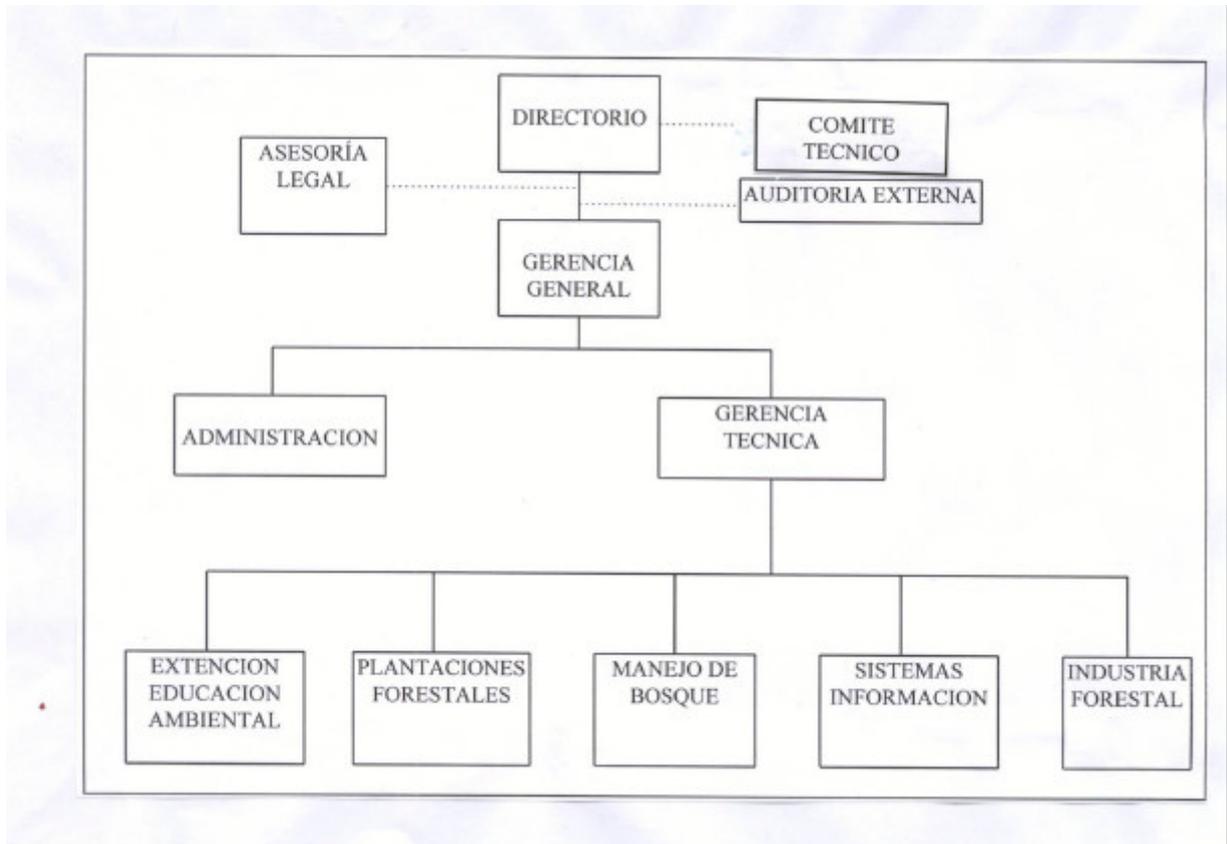
El Departamento de Industrialización Forestal deberá comenzar a operar cuando cuente con el personal debidamente capacitado. Deberá encargarse principalmente de brindar asistencia técnica a las empresas. Este departamento depende directamente de Gerencia Técnica.

El Departamento Administrativo, encargado de contabilidad, finanzas, presupuestos, manejo del personal, proveeduría, mantenimiento de infraestructura, etc., depende directamente de la Gerencia General.

El organigrama propuesto es básicamente operativo y funcional. En la etapa inicial, el personal técnico deberá laborar en diferentes áreas, posteriormente deberá especializarse, para mejorar la calidad de los servicios.

Dada la complejidad del marco jurídico existente, se recomienda también contar con asesoría legal, tal como se propone en el siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA PROMABOSQUE



Es importante mencionar que para la definición de la estructura, se consideró la propuesta planteada en el documento *Estudio de Programación en Bolivia*, preparado por la SWEDFOREST.

SECCION VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Bolivia, cuenta con un recurso forestal abundante y muy valioso; sin embargo se enfrenta a grandes peligros, derivados de la falta de políticas claras, una legislación adecuada y los procesos de colonización; lo que pone en serio peligro los bosques, así como su manejo en forma sostenible.

PROMABOSQUE tiene un enorme potencial para contribuir al desarrollo forestal, ya que es la organización ideal de enlace entre el Estado, los empresarios forestales, los proyectos de cooperación internacional y la sociedad en general. En la actualidad existe una gran expectativa sobre el trabajo y la misión de la organización, por parte de todos los sectores. Esto proporciona un ambiente favorable para lograr su fortalecimiento.

Esta organización presenta una serie de fortalezas que deben ser potenciadas, así como debilidades que deben ser corregidas, para lograr su consolidación y fortalecimiento a largo plazo. Debe procurarse que esta organización tenga autonomía para evitar que hayan injerencias en las decisiones técnicas; solo así alcanzará la credibilidad necesaria para fortalecerse y responder a las necesidades del sector.

Durante la reunión conjunta entre BOLFOR, PROMABOSQUE y el consultor, se analizaron áreas de posible cooperación, por lo que se recomienda que la organización prepare un plan operativo anual, mediante el cual, se definan las actividades a realizar conjuntamente, las cuales serían oficializadas mediante un convenio.

Es necesario promover una recia mística empresarial, entre los empleados de la organización, como la mejor herramienta para asegurar el logro de los objetivos de la misma.

Dados los inconvenientes de carácter financiero que se preveen para PROMABOSQUE a corto plazo, se recomienda que durante esta etapa de transición, la Cámara Nacional Forestal contribuya efectivamente a la solución de este problema.

PROMABOSQUE deberá promover la ética, tanto entre su personal, como por parte de los empresarios a los cuales brinda servicios. Solo demostrando rectitud en la conducta, se logrará obtener una sólida credibilidad, tanto interna, como externa.

SECCION IX
BIBLIOGRAFIA

Barrionuevo, L. Junio 1994. "Gerencia Estratégica". San José, Costa Rica.

BOLFOR. 1995. *Boletines 1, 2 y 3*

Cámara Nacional Forestal. 1995. *El Mundo Forestal*. Suplementos varios. Santa Cruz.

Cámara Nacional Forestal. 1993. "Política Forestal de la Cámara Nacional Forestal". Santa Cruz.

El Honorable Congreso Nacional de Bolivia. Febrero 1994. "Proyecto de Ley Forestal", Proyecto NE 7, La Paz, Bolivia.

FAO. Marzo 1987. "Codeforsa y la Problemática Forestal en la Región Huetar Norte". San Carlos, Costa Rica.

FAO. Marzo 1988. "Capacitación a Organizaciones Forestales no Gubernamentales", San José, Costa Rica.

FAO. 1988. "Las ONG's Forestales en Costa Rica: Análisis y Estrategias para su Consolidación". San Carlos, Costa Rica.

FAO. Septiembre 1994. Informe Final de Consultoría sobre Incentivos y Desincentivos al Desarrollo el Sector Forestal en Bolivia, La Paz, Bolivia.

FAO. 1994. *Cambios en el Papel de las Instituciones Forestales*, Revista UNASYLVA, Volumen 45.

Mancilla, R. 1994. "Programa Nacional de Uso Sostenible de los Bosques e Incremento a las Exportaciones". Consultoría sobre recursos forestales, Santa Cruz, Bolivia.

Programa de Plantaciones Forestales. 1979. " Personería Jurídica y Estatutos Sociales", Santa Cruz, Bolivia.

PROMABOSQUE. 1993. "Protocolización de Documentos del Programa de Plantaciones Forestales, relativo a la modificación de sus Estatutos y Reglamentos", Santa Cruz.

Rainer, Stolz et al. 1992. "Estudio del Sector Forestal del Departamento de Santa Cruz". Santa Cruz, Bolivia.

Reynoso, F. Febrero 1990. "Aspectos Técnicos, Administrativos y de Organización, como Estrategia presente y futura para Codeforsa". San Carlos, Costa Rica.

SWEDFOREST. Junio 1995. "Estudio de Programación para Bolivia". Santa Cruz, Bolivia.

UTD-CDF-SC. Mayo 1995. "Propuesta para la Creación, Organización y puesta en marcha, del Dpto. de Planificación Forestal de la UTD-CDF-SC". Santa Cruz, Bolivia.

ANEXO A
LISTA DE PERSONAS CONTACTADAS

1-	<i>Sr. Ivo Vranjican</i>	Moira Ltda.
2-	<i>Ing William Cabrera</i>	Centro de Desarrollo Forestal (CDF)
3-	<i>Ing. Pablo Antelo</i>	La Chonta Ltda.
4-	<i>Sr. Guillermo Roig</i>	Marabol -Presidente de PROMABOSQUE
5-	<i>Sr. Miguel Angel Serrate</i>	Asociación de Aserraderos Yapacaní
6-	<i>Ing. Frenando Velarde</i>	Empresa de Servicios Roda
7-	<i>Ing. Alberto Arce</i>	Empresa de Servicios Roda
8-	<i>Lic. Carlos Alberto Parra</i>	Berna
9-	<i>Sr. Milton Parra</i>	Berna
10-	<i>Lic. Arturo Bowles</i>	Cámara Nacional Forestal
11-	<i>Ing. Lincoln Quevedo</i>	WWF
12-	<i>Ing. Jaime Magne</i>	Universidad Autónoma Gabriel Rene Moreno
13-	<i>Ing. Federico Bascopé</i>	Consultor Privado
14-	<i>Ing. Damir Matkovic</i>	Gerente General PROMABOSQUE
15-	<i>Ing. Máximo Vera</i>	Gerente Técnico PROMABOSQUE
16-	<i>Ing. Roberto Pérez</i>	Dpto. Técnico PROMABOSQUE
17-	<i>Ing. María de Fátima</i>	Dpto. Técnico PROMABOSQUE
18-	<i>Ing. Pablo Rodríguez</i>	Dpto. Técnico PROMABOSQUE
19-	<i>Ing. Jimmy Iturralde</i>	Dpto. Técnico PROMABOSQUE
20-	<i>Ing. Juan Carlos Senzano</i>	Dpto. Técnico PROMABOSQUE

- | | | |
|-----|---------------------------------|--|
| 21- | <i>Ing. Ever Duran</i> | Gerente Planta de Tratamiento de Maderas |
| 22- | <i>Lic Elizabeth Pérez</i> | Administradora PROMABOSQUE |
| 23- | <i>Sr. Marco Antonio Omonte</i> | Auxiliar de contabilidad PROMABOSQUE |
| 24- | <i>Ing. Jorge Luis León</i> | Sistemas de información PROMABOSQUE |
| 25- | <i>Sra. Raquel de Vargas</i> | Secretaria PROMABOSQUE |