

**FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL PARA LA
CONTINUIDAD DEL MANEJO FORESTAL
EN BOLIVIA, UNA VEZ FINALIZADO EL
PROYECTO BOLFOR**

Documento Administrativo 29 /1997

Contrato USAID 511-0621-C-00-3027

Mayo 1997

James Jackson Griffith
Consultant
Chemonics International Inc

Chemonics International
1133 20th St NW, Suite 600
Washington, DC 20036

TABLA DE CONTENIDO

		Pagina
SECCION I	INTRODUCCION	I-1
SECCION II	MARCO CONCEPTUAL PARA LA TRANSICION INSTITUCIONAL	II-1
	A Estrategia de Transicion Basada en un Modelo Economico para el Suministro de Bienes Publicos	II-2
	B Estrategia de Transicion Basada en la Motivacion Creada por un proposito Institucional Compartido	II-4
	C Expectativas Surgidas de los Dos Modelos de Transicion	II-5
SECCION III	TALLER INTERNO SOBRE LA TRANSICION DE BOLFOR	III-1
	A Ejercicio para Lograr Consenso sobre el Desarrollo de Capacidad Institucional en Bolivia	III-1
	B Ejercicio para Determinar que Elementos de BOLFOR deberan Continuar	III-2
	B1 Situaciones del Sector Forestal Boliviano	III-2
	B1a Politicas Legislativas y Administrativas	III-2
	B1b Manejo de Bosques Naturales	III-4
	B1c Productos Maderables y No Maderables	III-4
	B2 Prioridades para los Elementos Institucionales	III-4
	B2a Cultura Organizativa Informal	III-4
	B2b Estructura Oficial	III-5
	B2c Insumos del Proyecto	III-5
	B2d Propositos del Proyecto	III-5
	B2e Resultados del Proyecto	III-6
	C Ejercicio para Crear Consenso sobre el Proceso Correcto de Transicion	III-6

	D	Opciones Estrategicas Desarrolladas por los Equipos del Taller	III-7
	D1	Estrategia Sugerida por el Equipo Rojo	III-7
	D2	Estrategia Sugerida por el Equipo Verde	III-7
	D2a	Justificacion	III-8
	D3	Estrategia Sugerida por el Equipo Amarillo	III-8
	D3a	Justificacion	III-8
	E	Recomendaciones Finales del Taller	III-8
SECCION IV		CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES	IV-1
SECCION V		REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	V-1
ANEXOS			
	I	Taller sobre el Futuro de las Actividades del Proyecto BOLFOR	AI-1
	II	Tarea Desarrollo de Actitudes sobre Capacidad Institucional	AII-1
	III	Prevision del Futuro del Sector Forestal Boliviano	AIII-1
	IV	Lista Priorizada de Elementos Institucionales de BOLFOR que deberan continuar existiendo despues del Año 2000	AIV-1
	V	Proximos Pasos para Proceder despues del Taller con el Fin de Lograr una Buena Transicion	AV-1
	VI	Evolucion del Taller	AVI-1
	VII	Tarea Evaluacion del Desempeño del Equipo	AVII-1

SECCION I

INTRODUCCION

El Proyecto BOLFOR, cuyo objetivo es reducir la degradacion de recursos de bosque, suelos y agua, así como la proteccion de la biodiversidad. El proyecto tiene la intencion de ampliar sus esfuerzos de desarrollo de la capacidad local, de modo que en el futuro las instituciones locales continuen con su trabajo. La meta es fusionar las funciones importantes de BOLFOR a la estructura institucional a nivel local o nacional, de modo que esta continúe formando la capacidad necesaria en los sectores publico y privado del país para formular e implementar programas de uso sostenible del bosque.

Con este fin, el objetivo de la presente evaluacion (realizada del 17 al 29 de marzo de 1997) fue planificar e iniciar una primera fase de transicion institucional, con los siguientes resultados esperados:

- Crear un marco conceptual para planificar y ejecutar la formacion de capacidad
- Proporcionar instrucciones sobre la informacion preliminar que BOLFOR debiera reunir para complementar talleres o llevar a cabo otro tipo de sesiones de capacitacion para promover adecuadamente la formacion de capacidad
- Realizar un taller de dos dias de duracion para el fortalecimiento de la capacidad del personal sobre la planificacion del proceso de transicion
- Presentar un informe y recomendaciones basados en la primera fase (la presente evaluacion)

Esta transicion constituye un gran desafio en cuanto a desarrollo organizativo. Primero el equipo profesional de BOLFOR debe analizar cuales de sus actividades ameritan continuarse y planificar de acuerdo a esto. Posteriormente, BOLFOR y las organizaciones participantes deben implementar el plan (Fase 2).

El Proyecto BOLFOR ha sido administrado desde 1993 mediante un contrato entre Chemonics International y la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID/Bolivia). Con base en Santa Cruz de la Sierra, el proyecto esta organizado en tres componentes: 1) el Componente de Politicas y Fortalecimiento Institucional, 2) el Componente de Manejo de Bosques y 3) el Componente de Desarrollo y Mercadeo de Productos. La finalizacion del proyecto esta programada para el año 2000.

Desde su inicio, BOLFOR ha programado como actividad fundamental el fortalecimiento institucional de organizaciones nacionales clave, para incrementar su capacidad de ejecucion de innovaciones administrativas y tecnicas en lo referente a practicas forestales. Con la promulgacion de la Ley Forestal (No. 1700, aprobada el 12 de julio de 1996) y su

correspondiente reglamento (D S 24453 del 21 de diciembre de 1996), existen actualmente nuevas funciones y criterios definidos claramente para las instituciones de los sectores publico y privado BOLFOR ha tenido un papel clave en estos eventos de formulacion de politicas, por lo cual, ahora el proyecto debe consolidar su contribucion promoviendo estos avances mediante la implementacion efectiva

La duracion del proyecto es limitada y para ser efectivo en sus etapas finales, BOLFOR debe enfocar su atencion en la promocion de la sostenibilidad de su proposito, el cual pasara a manos de instituciones locales o nacionales Esta necesidad fue claramente determinada en la primera reunion del Consejo Asesor de BOLFOR, la cual se realizo el 11 y 12 de noviembre de 1996, en la ciudad de Santa Cruz

Con este fin, el Consejo Asesor establecio prioridades para una serie de cinco actividades clave

- 1 Apoyo a instituciones capacitadoras (capacitacion de capacitadores),
- 2 Apoyo a instituciones certificadoras del manejo forestal voluntario,
- 3 Apoyo a organizaciones ambientalistas (ONGs),
- 4 Realizacion de mayores analisis economicos para la creacion de los incentivos apropiados,
- 5 Esfuerzos encaminados a cambiar la cultura de explotacion por una de manejo forestal

Cuatro de estas, estan directamente relacionadas con el incremento de la capacidad local para continuar y reforzar las actividades de BOLFOR, mediante el trabajo con instituciones locales

SECCION II

MARCO CONCEPTUAL PARA LA TRANSICION INSTITUCIONAL

SECCION II

MARCO CONCEPTUAL PARA LA TRANSICION INSTITUCIONAL

La decision sobre que aspectos de BOLFOR deberan continuar siendo ofrecidos y mejorados, es basicamente una cuestion de reajuste de la oferta y la demanda, dada la eliminacion del financiamiento del proyecto, es decir una transferencia de tipo "voucher" de USAID¹ Dada esta situacion, lo que debera continuarse ofreciendo (oferta) es aquello que se necesita, normalmente expresado en la disposicion a pagar (demanda), reconociendo que se planifica concluir el apoyo de USAID el año 2000

El futuro de las actividades que el proyecto realiza actualmente es incierto, debido a que BOLFOR se caracteriza por la produccion de bienes publicos Es decir que la principal actividad del proyecto es generar y ofrecer, a todos los interesados, conocimientos sobre la supuesta mejor manera de manejar los bosques naturales del pais

¿Seria posible persuadir o invitar a algun grupo del sector privado para que se haga cargo de las actividades actuales de BOLFOR? No, ya que una vez que se vende el conocimiento o este se revela de alguna manera, el productor no puede evitar que lo obtengan gratis personas que no han pagado por el Este es un problema de "coladores economicos"² las empresas privadas no estarian interesadas en hacerse cargo del papel actual de BOLFOR de elaboracion y oferta de conocimiento, ya que no pueden garantizar el obtener ganancias de su trabajo En otras palabras, BOLFOR no puede esperar que una empresa privada asuma la responsabilidad de continuar sus principales actividades

Por otra parte, ciertos servicios que BOLFOR actualmente presta, los cuales no se pueden obtener gratis, podrian ser transferidos institucionalmente a empresas privadas Estos incluyen la produccion de planes de manejo forestal y servicios de mapeo, sin embargo, dichos servicios no constituyen el principal enfasis del proyecto De modo que la gran interrogante queda aun por resolverse ¿quien podria y desearia, continuar generando y ofreciendo nuevos conocimientos sobre el manejo de los bosques naturales de Bolivia?

La palabra "desearia" es importante Debe recordarse que una de las principales razones por la cual USAID ha adoptado el enfoque de tipo "voucher", es que de otra manera el sector forestal boliviano no hubiera implementado practicas de manejo forestal sostenible Por otra parte, una vez convencidas de las bondades del manejo forestal sostenible, algunas personas podrian creer que es suficiente llevar a cabo un proceso de planificacion racional para indicar quienes serian los sucesores logicos de BOLFOR Sin embargo, las estructuras no racionales

¹Un "voucher" es una donacion de fondos a ser gastados solamente en un bien especifico en este caso los insumos considerados esenciales para el manejo forestal sostenible

²Si se desea una descripcion de problemas de oferta en casos en que los recursos naturales estan caracterizados como bienes comunes vease GRIFFITH I J Economia de conservação *in situ* de recursos geneticos florestais *Revista IPEF* (35) 85-92 1987

generalmente priman en la motivación individual o colectiva. No debe ignorarse la irracionalidad y esta deberá examinarse en especial, si los posibles recipientes son indiferentes o tienen alguna razón para no desear continuar con las actividades de BOLFOR. Para tener éxito, el programa de transición deberá considerar y planificar en base a actitudes de los miembros de las posibles organizaciones recipientes y del proyecto mismo.

Con lo cual, descontando a las empresas privadas como suministradores con la excepción de los casos especiales ya mencionados, BOLFOR debe buscar otra opción: una de acción colectiva para extender sus actividades de bien público. Esto sugeriría tres posibilidades para brindar la mayor parte de lo que BOLFOR ofrece actualmente. Estas son, suministro de bienes por: 1) el gobierno, 2) acción colectiva entre empresas privadas que se beneficiarían, aun si esto significa la necesidad de que las mismas produzcan bienes públicos o 3) organizaciones sin fines de lucro (fundaciones, filantropía).

En opinión del consultor, si todo funciona como debería en el país, una situación similar a la siguiente constituiría una transición apropiada: si BOLFOR cumple las expectativas que ha generado, entonces las personas afectadas (en su mayoría deberán ser bolivianos) y sus instituciones (especialmente los sectores forestales público y privado) sentirán realmente su ausencia. Hasta el año 2000, el proyecto habrá servido a todo el sector forestal boliviano y ciertamente al sector forestal tropical, lo que significa que muchas personas se habrán beneficiado. Para bien de todos, lo ideal sería que estas personas se preocupen por la oferta continua de los bienes y servicios del proyecto con suficiente anticipación como para que su liderazgo pueda tomar medidas efectivas de transición, organizando acciones colectivas con BOLFOR.

Dadas esta explicación del problema y la sugerencia de tres suministradores potenciales (gobierno, esfuerzo colectivo de la industria o sector sin fines de lucro), ¿qué predicciones o planes sistemáticos se pueden hacer para el futuro de las actividades de BOLFOR? Parecerían existir dos: un modelo económico de lo que se espera de los tres suministradores mencionados en términos de bienes públicos y un modelo de desarrollo organizativo basado en el concepto de propósito institucional.

A Estrategia de Transición Basada en un Modelo Económico para el Suministro de Bienes Públicos

Al darse cuenta de lo que perderían, las personas y las instituciones que han sido beneficiadas se llevarán a cabo acciones colectivas para seguir recibiendo el suministro de bienes y servicios proporcionados por BOLFOR. El movimiento para salvaguardar las actividades del proyecto deberá ser lo suficientemente vocal como para lograr la atención de lo que podría llamarse empresarios encaminados a la acción colectiva. Estos son personas cuyo rol social es buscar y responder a este tipo de inquietudes, debido a que generalmente están dispuestas a beneficiarse con la recompensa lograda al atender a dichas demandas. Si estas son políticas y burocratas eficientes, conocerán la forma de organizar efectivamente la acción colectiva mediante convenios institucionales con el gobierno o con organizaciones sin fines de lucro.

A nivel de gobierno, estos convenios generalmente toman forma de agencias o burocratas que buscan maximizar sus presupuestos institucionales. Normalmente estos cuentan con fuentes internas para la maximizacion de presupuestos: 1) venta de bienes y servicios y 2) financiamiento del tesoro nacional. Los bienes y servicios de BOLFOR como ya se ha señalado, son virtualmente imposibles de vender, ya que en su mayoría son bienes publicos. Una excepcion como fuente de ingresos por servicios la constituiria la patente forestal. La escasez de fondos del tesoro nacional podria hacer necesaria otra opcion: si los empresarios encaminados a la accion colectiva saben que pueden obtener fondos adecuados de La Paz, probablemente buscarian transferencias adicionales de agencias internacionales donantes o de prestamo. De hecho, es de esperarse que los politicos capaces obtengan este tipo de financiamiento internacional para atender a su clientela.

El problema mas serio radica en que la mayoría de los procesos politicos de accion colectiva que se describen anteriormente todavia no funcionan adecuadamente en Bolivia. Los empresarios politicos generalmente escogen otras rutas hacia el poder o para maximizar sus presupuestos, en vez de atender las demandas legítimas de votantes o instituciones. No obstante, en años recientes Bolivia se ha desplazado constantemente hacia la instauracion y consolidacion de procesos democraticos normales. Solo cabe esperar que exista una mejora en el futuro, con el consiguiente avance en el sector forestal.

En lo referente a las soluciones sin fines de lucro, varias organizaciones no gubernamentales (ONGs) podrian ser candidatas para asumir las actividades de BOLFOR. Una fundacion, por ejemplo, es una organizacion sin fines de lucro, una forma modificada de oficina. El gobierno aprueba los estatutos de la fundacion, justificando que los impuestos no percibidos se compensan con los bienes publicos que la fundacion provee mediante donaciones u otras actividades. Sin embargo, no debemos hacernos muchas ilusiones sobre el sector sin fines de lucro. Siguiendo la logica del mismo modelo, los directores de la fundacion buscan, al igual que los burocratas, el aumento de sus presupuestos mediante la inversion de los activos de la fundacion y el apoyo a programas que generen considerables retornos a nivel politico.

Finalmente, todas las opciones anteriores de accion colectiva a traves del gobierno u ONGs asumen que BOLFOR haya sido lo suficientemente efectivo como para garantizar dicho movimiento en favor de la continuidad de sus actividades. Este movimiento debera ser no solo de apoyo, sino tambien lo suficientemente fuerte como para competir con exito con otras prioridades politicas.

Francamente, en opinion del consultor, este modelo - debido a que depende de la maximizacion de presupuesto para su funcionamiento - no brinda demasiado optimismo para una transicion exitosa, a menos que USAID renueve el financiamiento o se obtengan otros fondos de origen internacional.

B Estrategia de Transición Basada en la Motivación Creada por un Propósito Institucional Compartido

Según un modelo más idealista, contando con los incentivos y el liderazgo apropiados, las organizaciones pueden aprender a suministrar bienes públicos adecuadamente, en base a valores compartidos de propósito institucional. Este modelo tiene sus raíces en varias filosofías empresariales surgidas recientemente, cuyos principios sin embargo, pueden aplicarse para guiar a cualquier organización pública o privada que asuma las actividades de BOLFOR.

El argumento principal de este modelo alternativo es que la maximización de ingresos o del presupuesto institucional, como es el caso del modelo económico tradicional, no es suficiente. Las empresas privadas, por ejemplo, deberían tener dos metas en lugar del objetivo único de maximización de ganancias, las cuales son

- a) la producción de ingresos a través del suministro de un producto de calidad, y
- b) el desarrollo de los recursos humanos de la empresa como seres humanos talentosos, cuya diversidad contribuye a la organización del proceso de conocimiento

¿Se puede usar este modelo más idealista para detectar e incentivar organismos que podrían ser los posibles sucesores de BOLFOR? Parecería ser así, ya que este modelo aun permite que los empresarios del sector público maximicen, entre otras metas, el presupuesto de sus reparticiones abrazando la causa del manejo forestal sostenible (asumiendo que exista un movimiento significativo a su favor). Sin embargo, el desempeño del presupuesto, más que un fin en sí mismo o su uso para el engrandecimiento personal, se considera una retroalimentación continua prevista como guía para la institución. En este caso, el monto del presupuesto debería indicar cuán bien la organización del político o burocrata cubre las necesidades de los interesados, es decir de las personas interesadas en los bosques nativos de Bolivia (clientes, empleados, miembros de la comunidad y sociedad en general).

Un corolario obvio a este modelo alternativo es la importancia del desarrollo de un liderazgo efectivo para llevar a cabo dicha transición. En vez de tratar a los miembros como simples recursos humanos dentro de un proceso de producción, el liderazgo efectivo crearía una cultura organizativa en la que la gente trabaje en conjunto mediante relaciones de grupo e intergrupos. Esto se logra debido a que existe un ideal común, un objetivo superior, el cual ha sido señalado como objetivo institucional que al ser implementado

- Cubrirá las necesidades de bienes y servicios de la sociedad (en este caso, los beneficios derivados del manejo forestal apropiado)
- Incrementará la capacidad de la sociedad para autosustentarse con un alto nivel de bienestar (manejo forestal sostenible incluyendo el mantenimiento o la mejora de la calidad ambiental de vida)

- Cumplira los objetivos de los estatutos de la organizacion (del sector forestal boliviano de acuerdo a las metas y prioridades nacionales)
- Cubrira las necesidades de empleados y miembros de la organizacion en cuanto a seguridad y satisfaccion con respecto al trabajo, en base a la participacion y el compromiso (miembros del sector forestal boliviano)

Para que el liderazgo mantenga a una organizacion en un curso correcto, en vez de simplemente limitarse a engrosar sus presupuestos o acumular poder, debera incentivar a que la organizacion establezca un proceso de aprendizaje continuo. Segun Ross *et al*, "El aprendizaje en una organizacion equivale al ensayo continuo de experiencia y a la transformacion de dicha experiencia en conocimiento accesible a toda la organizacion y pertinente a su proposito principal"

La calidad en el desempeño, por lo tanto, depende de la capacidad del liderazgo para crear un ambiente de confianza y respeto mutuo entre los miembros del sector forestal. El mantener una cultura organizativa abierta al dialogo es particularmente importante cuando los miembros del sector forestal en general, ademas de su propia organizacion, practican la critica constructiva para iluminar, como una lente, las mejores soluciones. Un modelo completo de organizacion de aprendizaje que utilice retroalimentacion y critica, debera incluir evaluaciones del comportamiento de equipo asi como juicios sobre los productos tangibles.

En resumen, de acuerdo a este segundo modelo, el burocrata o el politico no solo debera medir el exito a traves de las consecuencias financieras o la acumulacion de poder. Mas bien, la importancia radica en desarrollar una cultura de organizacion, en la que el desempeño del presupuesto sea la medida de calidad de la forma en que las decisiones y el comportamiento de todos los involucrados contribuyen al objetivo institucional. Este es el significado legitimo del desarrollo de la capacidad institucional, a traves del aprendizaje continuo y compartido.

Al igual que en el modelo puramente economico, el exito del objetivo institucional compartido no sera facil, si los fondos son escasos y estan limitados a fuentes nacionales. Sin embargo, debido a que este modelo no depende enteramente de la maximizacion *a priori* de todos los presupuestos de las organizaciones sucesoras, en opinion del consultor el seguir este modelo tendra mayores posibilidades de perpetuar efectivamente en Bolivia las actividades iniciadas por BOLFOR.

C Expectativas Surgidas de los Dos Modelos de Transicion

Si bien los dos modelos presentados anteriormente son por lo menos parcialmente antagonicos, ambos pueden usarse como orientacion sobre lo que se puede esperar y enfocar en la transicion de BOLFOR. Durante el presente trabajo, el consultor debia preparar, dirigir y analizar los resultados del taller titulado "El Futuro de las Actividades del Proyecto BOLFOR". De acuerdo a los dos anteriores modelos, existian las siguientes expectativas en cuanto al taller:

- 1 Se espera que el sector privado brinde solo aquellos servicios actualmente ofrecidos por BOLFOR que pueden caracterizarse como bienes privados. Se requiere acción colectiva para perpetuar el manejo forestal sostenible. Es necesario que los participantes del seminario estén conscientes de esto y probablemente ya lo están.
- 2 Los bolivianos y su liderazgo deben estar conscientes de que el Proyecto BOLFOR tiene una duración limitada y que es necesario tomar ahora medidas para la transición. Por su parte, BOLFOR deberá continuar publicitando ampliamente sus metas, programas y logros para incrementar esta conciencia. Debido a que los participantes del taller tienen cargos ejecutivos dentro de BOLFOR, dicha conciencia debe empezar con ellos.
- 3 Una vez convencidos de que el manejo forestal sostenible es necesario, se puede creer que basta con llevar a cabo un proceso racional de planificación para revelar los sucesores lógicos de BOLFOR. Sin embargo, la motivación individual y colectiva generalmente está sujeta a fuerzas no racionales. La toma de decisiones a nivel puramente racional durante el taller posiblemente sería poco efectiva. Las opiniones y los sentimientos aparentemente irracionales tendrán que ser considerados como parte de la planificación sistemática de la transición. Los participantes del taller probablemente ya tienen actitudes formadas con respecto a varios aspectos del sector forestal boliviano, las cuales deberán ser exploradas y desarrolladas.
- 4 Si se cree que solamente la maximización de presupuestos creará el impulso suficiente para la prestación de bienes públicos, deberá esperarse escepticismo entre los posibles sucesores. Parece difícil que cualquier organización boliviana maximice su presupuesto en base a la adquisición de las actividades de BOLFOR, una vez que se elimine el financiamiento de USAID. Las posibles soluciones serán lograr más financiamiento de USAID o encontrar nuevas fuentes de financiamiento internacional. Sin embargo, esto crea dependencia y se opone al principio de impartir sostenibilidad a las instituciones bolivianas. Los participantes del taller deben tomar en cuenta el factor de dependencia. No obstante, dado que al ser empleados del proyecto o actores del sector forestal su futuro está ligado al de BOLFOR, podrían sugerir como conclusión que el financiamiento internacional continúe.
- 5 Si, por otra parte, se cree en el objetivo institucional compartido como una fuente de energía para la transición, será necesario un considerable fortalecimiento institucional dentro y entre las organizaciones participantes. El modelo sugerido tendrá que convertir a todo el sector forestal en una vasta organización de aprendizaje dedicada al desarrollo del manejo forestal sostenible. Las organizaciones de aprendizaje demandan un uso considerable de retroalimentación y crítica constructiva, prácticas que requieren considerable práctica y ensayo. Los individuos y los grupos necesitan experimentar con la crítica constructiva a fin de comprenderla y adoptarla en su totalidad. De forma ideal, el taller brindará la ocasión propicia para iniciar este procedimiento de ensayo, de modo que los integrantes de BOLFOR observen cómo funciona. Esto se podrá efectuar durante el taller, pidiendo a los

participantes que suspendan su actividad principal, en momentos oportunos, para evaluar el comportamiento de sus equipos

- 6 Para que el modelo de objetivo institucional funcione, se requerira el conocimiento compartido por los integrantes de BOLFORD de lo que se considera una capacidad institucional ideal, en vez de definirla simplemente como una acumulacion de presupuesto y poder
- 7 Ambos modelos dependen de que el proceso politico para promover la accion colectiva funcione bien en Bolivia Esto podria ser problematico Sin embargo, en lugar de mostrar una actitud de cinismo hacia el desarrollo institucional en Bolivia, seria mejor tratar de desarrollar el sector forestal como un modelo a ser emulado por otros sectores Esta es la vision que los autores del Consejo Mundial para el Manejo Forestal tuvieron al observar en su informe a BOLFORD que " el liderazgo mundial en cuanto al cumplimiento del manejo forestal apropiado ecologica y socialmente, seria un gran beneficio para la industria forestal y de productos forestales del pais, ademas de que uniria a ambientalistas e industriales en torno a una meta comun "
- 8 El marco conceptual presentado anteriormente es abstracto El taller, para cumplir su objetivo verdaderamente, tambien debera producir instrucciones claras y concretas, aparte de desarrollar conceptos y actitudes adecuados entre los participantes

SECCION III

TALLER INTERNO SOBRE LA TRANSICION DE BOLFOR

SECCION III

TALLER INTERNO SOBRE LA TRANSICION DE BOLFOR

Como parte de la presente consultoria, veintiun miembros de BOLFOR, incluyendo una persona de Washington D C y dos personeros de oficinas relacionadas con el proyecto en La Paz, participaron en el seminario titulado "Taller sobre el Futuro de las Actividades del Proyecto BOLFOR" (Anexo I) Este se realizo el 11 y 12 de marzo de 1997, en el Club Social Petrolero Polanco, en Santa Cruz de la Sierra El taller tuvo como objetivo definir el futuro de las actividades iniciadas por BOLFOR, a tiempo de su finalizacion el año 2000 Ademas, el taller se diseño para determinar que otras instituciones, y de que forma, asumirían los papeles clave que el proyecto cumple actualmente

Se dividió a los participantes en tres equipos, a los que se solicitó realizar una secuencia de ejercicios Estos ejercicios, recopilados en rotafolios y presentados en sesiones plenarias, se estructuraron para lograr un consenso de grupo y culminar con una lista de recomendaciones a ejecutarse despues del taller El primer día estuvo dedicado al diagnostico de la situación y el segundo a la planificación estratégica

Los siguientes temas resumen los resultados, los cuales se presentan en forma completa en los Anexos II - V

A Ejercicio para Lograr el Consenso sobre el Desarrollo de Capacidad Institucional en Bolivia

Como se menciono anteriormente, las actitudes personales y colectivas sobre conceptos claves son importantes Por ejemplo, la planificación de la transición de BOLFOR debiera considerar y diagnosticar la capacidad institucional de los varios componentes del sector forestal boliviano Pero, ¿que se pretende al hablar de aspirar a una *capacidad institucional ideal*? La acción coherente requiere un acuerdo en cuanto a actitudes

Cuando se solicitó ordenar los varios significados posibles de *capacidad institucional ideal* (Anexo II-1), los tres equipos que participaron en el taller respondieron unánimemente que el significado era "*responder con éxito, transparencia y versatilidad a los desafíos relacionados con su misión*" Los participantes, por lo tanto, mostraron una clara preferencia por el modelo de objetivo institucional discutido anteriormente, en lugar del modelo económico caracterizado en otra definición dentro del mismo ejercicio ("*ejercer un gran poder político y económico, logrando con ello gran influencia*") Esta última actitud recibió una calificación intermedia

Los participantes rechazaron claramente la simple supervivencia como evidencia de capacidad institucional ideal, dando a la definición correspondiente la calificación más baja El status burocrático formal también fue rechazado unánimemente como indicador de capacidad institucional, recibiendo una calificación apenas superior a la más baja

Una nota menos positiva la dieron dos equipos que calificaron con la segunda nota mas alta a una definicion de capacidad institucional ideal de tipo oportunista *"usar soluciones flexibles y astutas para obtener respuestas oportunas ante situaciones problematicas "* Quizas una futura sesion de capacitacion debiera examinar de forma mas detallada las consecuencias de una cultura organizativa oportunista

B Ejercicio para Determinar que Elementos de BOLFOR deberan Continuar

Este analisis requirio llevar a cabo varios pasos preliminares durante el taller Primero, todos los equipos examinaron un diagrama (Figura 1), en el cual se modelan los elementos que influyen sobre los insumos y resultados de las instituciones Seguidamente, se solicito listar especificamente los mismos elementos con relacion a BOLFOR El objetivo fue obtener una lista, para luego analizarla y decidir que elementos de BOLFOR deberan continuar y con que prioridad

Sin embargo, la lista debia basarse en la realidad futura Sobra decir que esto es dificil en Bolivia, especialmente si se toma en cuenta la proximidad de las elecciones presidenciales Por lo tanto, se pidio que los tres equipos proyecten la peor y mejor situacion futura para el sector forestal boliviano hasta el año 2000 Con el fin de enfocar las areas tradicionales de trabajo del proyecto, se solicito una prediccion especifica del futuro para *politicas legislativas y administrativas, manejo de bosques naturales y productos maderables y no maderables*

B1 Situaciones del Sector Forestal Boliviano

Tal como se esperaba, nadie sabe lo que depara el futuro y las predicciones de los tres equipos reflejan esta incertidumbre (Anexo III) Si bien se listaron varios puntos, la siguiente discusion solo reporta aquellos en los que por lo menos dos equipos coincidieron

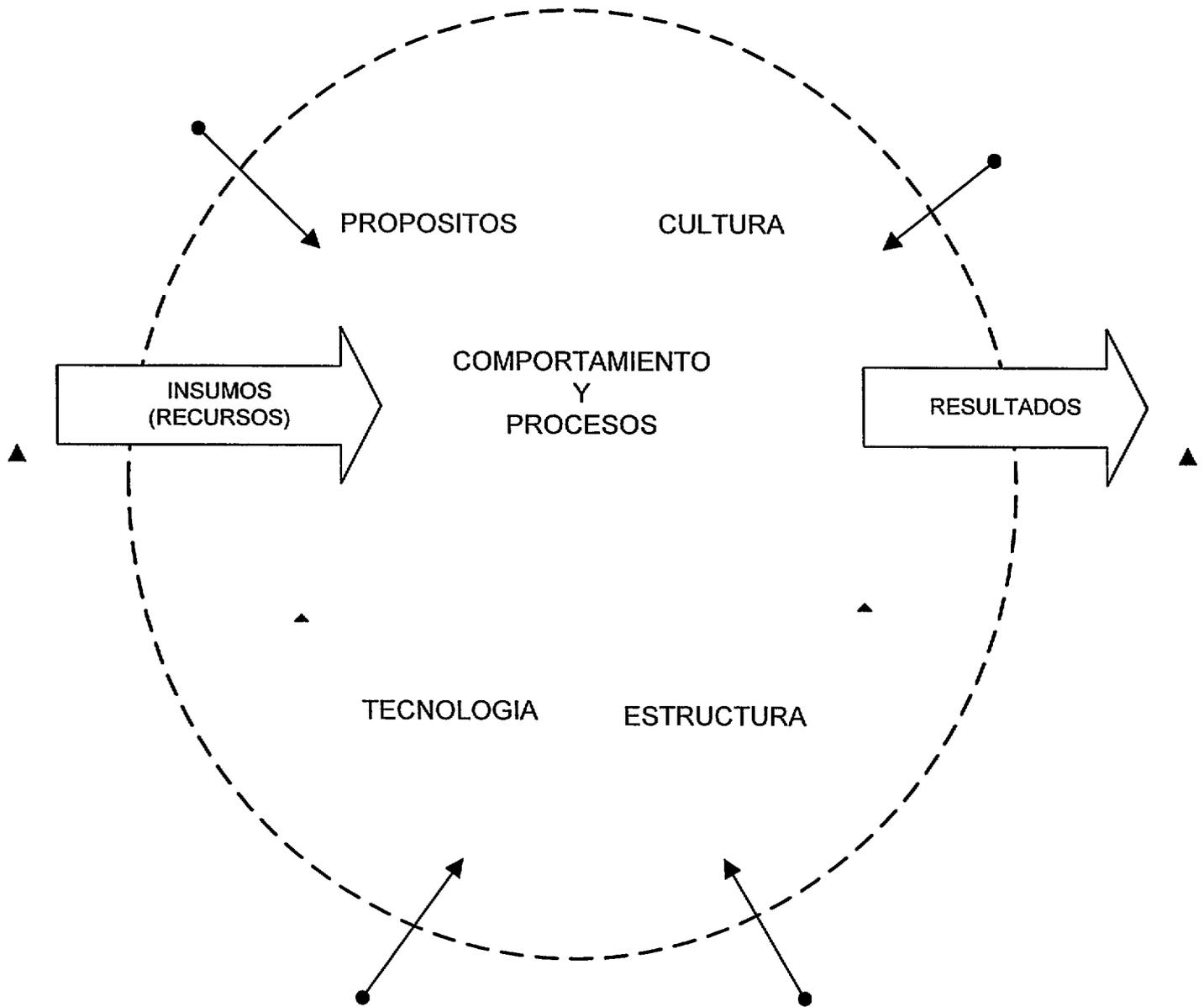
B1a Politicas Legislativas y Administrativas

Al margen de otras inquietudes a nivel de equipos individuales, los tres equipos coincidieron en que la falta de consolidacion de la nueva Ley Forestal constituiria la peor situacion y dentro del mismo contexto, dos equipos expresaron su temor por que la superintendencia especificada por la ley no sea implementada (sin embargo, fue oficialmente instaurada durante la semana del taller) o no sea efectiva Dos equipos indicaron que la nueva legislacion sera por lo menos alterada parcialmente (empeorada) por la proxima administracion presidencial Dos equipos tambien mostraron preocupacion por que los conflictos actuales no sean resueltos hasta el año 2000, por ejemplo los conflictos con otra legislacion sobre uso de suelos

Desde el punto de vista positivo, los tres equipos listaron varias situaciones ideales Dos expresaron optimismo por la consolidacion de la nueva Ley Forestal y la superintendencia hasta el año 2000 Dos extendieron tambien su optimismo al fortalecimiento institucional en general Asimismo, dos equipos predijeron un aumento del trabajo de investigacion como parte de una mejor situacion

FIGURA 1
MODELO PARA EL ANALISIS DE DESARROLLO ORGANIZATIVO DE UNA INSTITUCION

AMBIENTE



La Linea punteada muestra la direccion de la retroalimentacion

Fuente Harrison, M I Diagnosing Organizations
Newbury Park, Ca, Sage, 1987 160 p

B1b Manejo de Bosques Naturales

Como peor situación, los tres equipos coincidieron en que la degradación y la conversión de tierras no podrían ser contenidas. Del mismo modo, el aprovechamiento forestal en Bolivia continuaría con su carácter informal en vez de adquirir un carácter institucional. Los tres equipos están de acuerdo en que el manejo forestal podría resultar no económico, o por lo menos ser percibido de esa forma, con el consiguiente rechazo.

Como mejor situación, los tres equipos coincidieron en que para el año 2000 el área bajo manejo formal se habrá incrementado significativamente, supuestamente con el consiguiente incremento de operaciones certificadas. Dos equipos indicaron que existiría también una disminución en la degradación y la conversión de tierras. Dos equipos prevén que los planes modelo de manejo comprobarán su factibilidad económica a nivel de campo.

B1c Productos Maderables y No Maderables

Los tres equipos estuvieron de acuerdo en que los mercados para productos certificados, incluyendo productos no maderables, no se desarrollarán hasta el año 2000, desde el punto de vista de oferta y demanda.

Sin embargo, con una óptica optimista, los tres indicaron que la oferta de la industria en general aumentará y se diversificará, incluyendo especies menos conocidas y productos certificados, o por lo menos provenientes de bosques manejados.

B2 Prioridades para los Elementos Institucionales

Una vez indicadas las situaciones, los participantes debieron relacionarlas con los elementos institucionales identificados específicamente para BOLFOR. Este análisis les ayudó a priorizar los elementos institucionales que serían candidatos a la continuidad (Anexo IV). Seguidamente, se presenta un resumen de las prioridades en las que por lo menos dos equipos coincidieron, ordenadas de acuerdo a los elementos del modelo institucional (Figura 1).

B2a Cultura Organizativa Informal

Los tres equipos indicaron que el continuar el actual *sentido de los objetivos* es la principal prioridad. En base a las presentaciones orales, el consultor asume que los equipos coincidieron informal y formalmente en que su objetivo es

- reducir la degradación de recursos de bosque, suelos y agua, protegiendo al mismo tiempo la biodiversidad
- fortalecer la capacidad de los sectores público y privado para elaborar e implementar programas de uso sostenible del bosque

Si bien fueron citados solo por dos equipos y con distintas prioridades, la *buena coordinacion de programas* y el *trabajo participativo* fueron los siguientes elementos mas recomendados. Fueron citados, pero con menor prioridad, por lo menos por un equipo *atmosfera abierta de trabajo, delegacion de responsabilidades, trabajo en equipo, conceptualizacion tecnica, liderazgo en manejo forestal sostenible* y *apoyo a la juventud*

B2b Estructura Oficial

Los tres equipos citaron en primer lugar el *contrato con USAID y PL-480*. Dos dieron como primera prioridad las *relaciones oficiales con el Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente*, ademas del *contrato con Chemonic*s y la *relacion con FONAMA*. Los *contratos con clientes* recibieron menor prioridad. El *Comite Operativo*, el *Consejo Administrativo*, la *Oficina de Enlace*, el *proceso de planificacion participativa* y la *estructura de informes* fueron los proximos puntos en prioridad, tomando en cuenta que fueron citados por dos equipos pero con distintos niveles de prioridad.

Suponiendo que los participantes entendieron correctamente el ejercicio, esto muestra que los tres equipos ven el financiamiento externo, preferentemente de USAID, como algo esencial para cualquier tipo de transicion. Es interesante observar que la preocupacion en cuanto a la fuente de financiamiento recibio mayor prioridad que *contratos con clientes*, dado el énfasis que actualmente recibe la gerencia en base a la clientela. Esta preocupacion sobre presupuestos, si bien es realista, tiende mas hacia el modelo economico de oferta de bienes publicos, tal como se explica en la seccion sobre el marco conceptual.

B2c Insumos del Proyecto

Dos equipos dieron la mayor prioridad y uno la segunda, a continuar el *financiamiento de USAID/PL480*. Los recursos humanos capacitados recibieron casi la misma prioridad. Despues de estos, la *informacion* (primaria - refiriendose a investigacion - y secundaria) recibio el siguiente grado de prioridad.

Es de interes señalar que un grupo listo *el bosque* en si como el insumo de mayor prioridad para la transicion del proyecto.

B2d Propósitos del Proyecto

La conservacion del bosque se recomendo como el proposito mas importante a ser continuado. Si bien no primero por unanimidad, pero inmediatamente despues se señalo el *manejo sostenible, demostrada su factibilidad*. El *fortalecimiento de la capacidad institucional* recibio tercera prioridad, evidenciada por las diversas respuestas de los equipos.

Dentro de la lista de prioridades, se ubico en el medio el *incremento del valor comercial de los bosques*. Con menor prioridad, se señalo el *incremento de profesionales forestales dedicados al manejo*. *La generacion de conocimiento y tecnologia* y *la promocion de la*

certificacion fueron los ultimos en la lista de objetivos importantes que deberan continuar despues de la finalizacion del proyecto

B2e Resultados del Proyecto

Este punto genero la lista mas larga y diversa de elementos institucionales recomendados para su continuacion. Dos equipos dieron el primer lugar y otro segunda prioridad al *manejo forestal*, supuestamente mediante practicas sostenibles. *El aumento de capacidad institucional del sector* recibio varias prioridades, pero fue listado por los tres grupos. *La produccion de personal capacitado* recibio la misma categoria. A continuacion estuvo el *establecimiento de un proceso de certificacion y mercados*. Los *nuevos conocimientos* y la *mejora de actitudes* tambien fueron citados por dos equipos como resultados del proyecto que deberian continuarse.

C Ejercicio para Crear Consenso sobre el Proceso Correcto de Transicion

El informe sobre fortalecimiento institucional, realizado anteriormente para BOLFOR por el consultor, enfatizo la importancia del proceso correcto de comportamiento organizativo de todas las instituciones del sector. El proceso se refiere a la forma en que las relaciones y respuestas a la autoridad evolucionan dentro de una cultura organizativa, en este caso el sector forestal boliviano.

Con esto en mente, se solicito a los participantes que categoricen varias acciones institucionales que BOLFOR podria implementar para la transicion. Especificamente, categorizaron, primero individualmente y luego en equipo, sus opiniones sobre la mejor forma de continuar las contribuciones del proyecto al bienestar del sector forestal publico del pais.

Cada uno de los puntos (Anexo II-2) analizados en este ejercicio representa, por lo menos en cierto grado, una inquietud sobre el estilo del proceso. Los tres equipos coincidieron unanimesmente en que la mejor manera es *"mantener un dialogo amplio y programar con las instituciones interesadas, lo que se debe hacer en anticipacion del termino del programa actual"*.

Las otras respuestas no lograron el mismo consenso. Si bien dos equipos rechazaron firmemente como peor opcion el *"dejar que la transicion ocurra naturalmente de acuerdo con las fuerzas sociales dinamicas existentes"*, el tercer grupo dio a esta opcion una categoria intermedia.

Coherentemente con los resultados de la anterior actividad de establecer prioridades (Seccion III, B2), dos equipos dieron la segunda categoria a *"buscar nuevas fuentes de financiamiento para continuar dentro de los moldes del programa actual"*. Esta alta categoria tambien es coherente con la expectativa ya señalada por el consultor en sentido de que los miembros de las instituciones tienden a perpetuar su organizacion. No obstante, el tercer equipo dio a esta opcion la penultima categoria, quizas preocupado por evitar la dependencia.

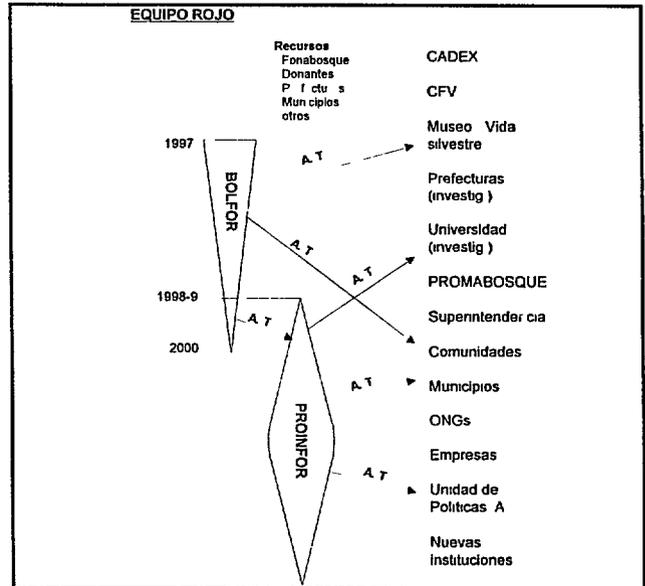
Respuestas tibias o de categorías bajas recibieron las opciones que sugieren que los empleados de BOLFOR se reorganicen democráticamente o nombren una comisión especial para dividir lógicamente al proyecto o usen un enfoque paternalista que recurra a la lealtad de otras organizaciones para mantener las actividades del proyecto

**D Opciones Estratégicas
Desarrolladas por los Equipos del
Taller**

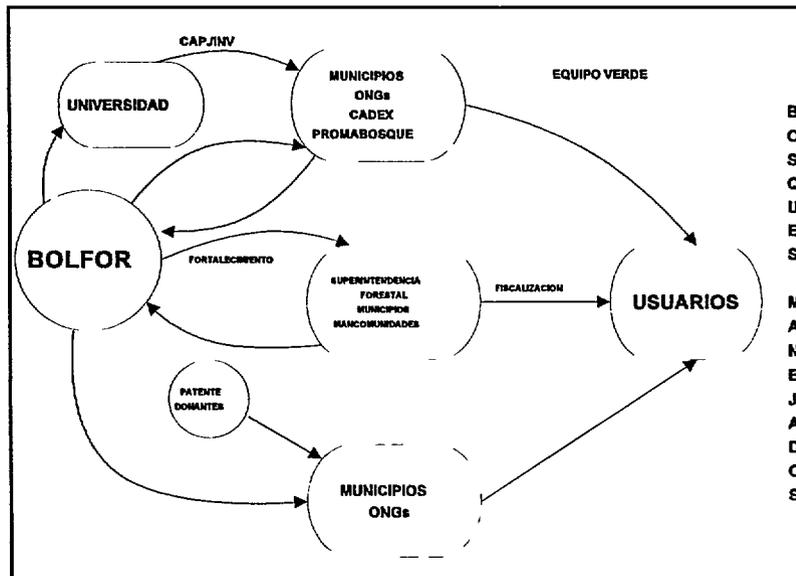
Hacia la conclusión del taller, se pidió a cada equipo que sintetice la información generada en los anteriores ejercicios y elabore su propio flujograma u organigrama para ejecutar la transición. Se solicitó también listar brevemente los puntos que justificarían la estrategia. A continuación se presentan las sugerencias y sus justificaciones.

**D1 Estrategia Sugerida por el
Equipo Rojo**

D1a Justificación



De acuerdo a los miembros del equipo rojo, su estrategia permitiría continuar el fortalecimiento organizativo paralelamente al perfeccionamiento de roles y funciones, así como la prestación de apoyo. Este modelo también atiende la necesidad de liderazgo en cuanto a manejo forestal sostenible y continúa con la formación de recursos humanos.



**D2 Estrategia Sugerida
por el Equipo Verde**

D2a Justificación

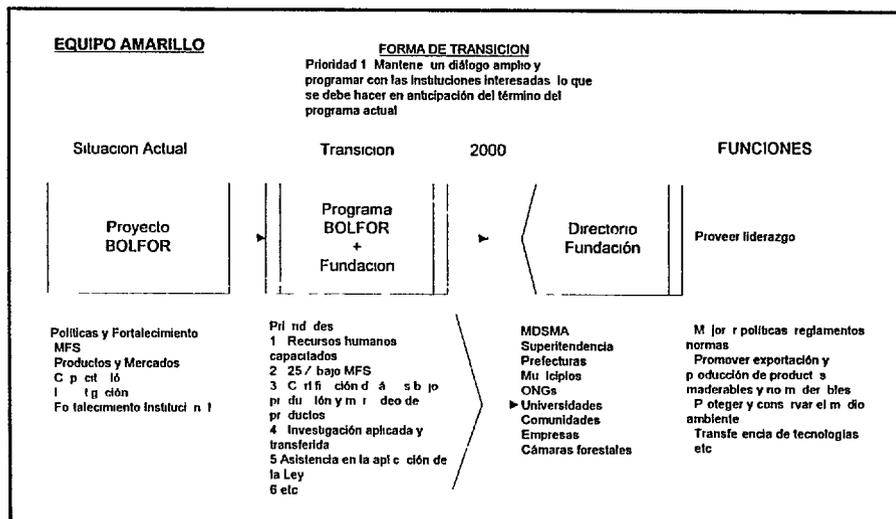
El modelo del equipo verde pretende conservar los bosques mediante su manejo. Permitirá que los usuarios del bosque cuenten con asistencia técnica y disponibilidad de recursos financieros, pero sujetos a fiscalización. Las organizaciones intermedias...

(municipalidades, ONGs y las de la Superintendencia Forestal) recibirán capacitación, fortalecimiento institucional y asistencia técnica durante la transición

D3 Estrategia sugerida por el Equipo Amarillo

D3a Justificación

De acuerdo a los miembros de este equipo, su estrategia mantiene un amplio diálogo y programas con las instituciones interesadas sobre lo que debe hacerse en anticipación a la conclusión del proyecto. También toma en cuenta las siguientes carencias específicas de programas a largo plazo, de continuidad de actividades iniciadas por BOLFOR y de una organización que institucionalice el manejo forestal sostenible



E Recomendaciones Finales del Taller

A tiempo de finalizar el taller, todos los asistentes participaron en una sesión plenaria de discusión dirigida por el consultor para decidir las acciones a realizarse después del taller. Todas las sugerencias fueron anotadas en un rotafolio y se presentan en el Anexo V. El consultor resume la discusión y las recomendaciones de la sesión plenaria de la siguiente manera:

Al introducir la sesión, el consultor enfatizó el hecho de que los diagramas de estrategia de los tres equipos tienen algo importante en común. Los tres muestran a BOLFOR buscando una o varias organizaciones sucesoras para luego pasar juntas por un interin de *modulación*. Se podría hacer una analogía con la música, cuando se ejecuta una transición entre dos temas mediante la modulación, es decir pasando de una tonalidad a otra por medio de una progresión regular melódica o de cuerdas.

Durante la discusión de los diagramas, los participantes concluyeron que las estrategias de los equipos rojo y amarillo son parecidas ya que ambas prevén la creación de una institución transitoria. Todos estuvieron de acuerdo en que los dos diagramas (rojo y amarillo) deberían combinarse en uno solo, el cual sería el modelo oficial de transición del taller. **Se coincidió, por lo tanto, en que algún tipo de institución unificada (bajo el mismo techo) reemplazaría a BOLFOR, por lo menos durante un periodo de transición.**

Se acordó que ciertos aspectos del diagrama del equipo verde pueden contribuir a esta estrategia de institución interina, aunque su diagrama de estructura presentaba dos problemas primero, solo ilustra el objetivo de manejo forestal sostenible, de modo que serían necesarios otros diagramas para el resto de los propósitos del proyecto y, segundo, no cuenta con una línea de retroalimentación a BOLFOR o de las instituciones participantes

En cuanto a establecer prioridades bajo la propuesta de modelo sintetizado, la transición de BOLFOR debería seguir los puntos ya establecidos por el plan anual en lugar de volver a priorizarlos. En otras palabras, todos deben considerar como se incorporara la transición dentro de cada una de las prioridades del plan anual. A tiempo de discutir las prioridades, los participantes señalaron que una de las tareas del taller - priorización de los elementos institucionales valiosos de BOLFOR - se efectuó por separado (Anexo IV), pero aun queda por lograrse un consenso general

Se coincidió en que todas las personas involucradas en la transición deben evitar la planificación prematura de la jerarquía de la nueva institución, hasta que un análisis de otras instituciones forestales revele sus necesidades. La nueva institución deberá ser moldeada entonces de acuerdo a estas necesidades y no viceversa

En vez de que BOLFOR lleve a cabo un gran estudio centralizado de necesidades institucionales, esta tarea deberá distribuirse entre los supervisores internos del proyecto. Cada supervisor deberá investigar y evaluar las posibles instituciones de contraparte de su área en particular, de acuerdo a las necesidades de transición y a la capacidad institucional

Para operativizar este proceso, se acordó que el jefe de equipo, dado su cargo de Coordinador del Componente de Políticas, deberá orquestar el programa de transición de la siguiente manera

- 1 Los supervisores internos de BOLFOR recibirán una copia de los resultados del taller, con el fin de enfocar nuevamente las decisiones tomadas durante esos dos días

- 2 Cada supervisor recibirá también una directiva para determinar las necesidades de transición de su área mediante el diálogo con instituciones de contraparte. Esto deberá resolver el dilema creado por los términos de referencia de la presente consultoría. Se había pensado llevar a cabo entrevistas con instituciones clave y reuniones con posibles colaboradores y personas clave del sector forestal previamente al taller. Debido a limitaciones de tiempo, esto no se logró. Ahora, dado el enfoque descentralizado recomendado por los participantes del taller, esta investigación externa será efectuada de forma más efectiva por los supervisores internos de BOLFOR

- 3 Los supervisores internos de BOLFOR deberán recibir capacitación sobre participación intergrupos o recibir la ayuda de un facilitador para llevar a cabo análisis efectivos de su sector y otras iniciativas de transición

- 4 El jefe de equipo deberá recopilar información y prioridades de las fuentes del sector. Supuestamente, una vez recibidos todos los insumos, se habrá establecido el diálogo en varios frentes descentralizados. Habiendo establecido esta cultura organizativa de transición, existirá una gran oportunidad para llevar a cabo el proceso ideal señalado por los tres equipos (Anexo IIb)

"mantener un dialogo amplio y programar con las instituciones interesadas, lo que se debe hacer en anticipacion al termino del programa actual "

5 En esa etapa, las sugerencias de forma institucional, tales como las sintetizadas en los diagramas de los equipos rojo y amarillo para la organizacion interina, podran discutirse en base a estos insumos de necesidades institucionales reales. El hacerlo anticipadamente seria prematuro.

SECCION IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

SECCION IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ADICIONALES

El taller se finalizó con una evaluación por parte de los participantes (Anexo VI) La mayoría de las recomendaciones para la transición hechas por los tres equipos participantes del taller ya han sido resumidas en el presente informe. Las siguientes, son las conclusiones y recomendaciones adicionales del consultor

1 Los participantes del taller están ahora motivados y dedicados a encarar y resolver activamente el desafío de la transición

2 Los miembros de BOLFOP, por lo menos los que asistieron al taller, examinaron sus actitudes y coincidieron teóricamente sobre el significado del fortalecimiento de la capacidad institucional y la mejor manera (proceso) para lograrlo (Anexo II) Sin embargo, al finalizar el taller, cuando se solicitó que planifiquen los próximos pasos específicos, quizás contradijeron esos ideales. De los dos modelos presentados al inicio de este informe - *maximización de presupuestos o motivación mediante objetivo compartido* - la elección de promover una sola institución interina, financiada por USAID u otro tipo de asistencia internacional y que corresponde al primer modelo, parece tener mayor preferencia

Esta es probablemente una elección más realista que la del modelo de objetivo compartido, pero perpetúa la dependencia del sector forestal boliviano en la ayuda externa. También confirma lo previsto por el consultor: los empleados no buscarán la disolución de su propia organización. Quizás sea necesario un mayor diálogo en este sentido

3 El recomendar una sola institución interina que reemplace a BOLFOP, también muestra una cierta falta de confianza en el adecuado desarrollo de las instituciones del sector forestal boliviano hasta el año 2000. Si bien esto es también realista, particularmente si se tiene en cuenta la incertidumbre pre-electoral, las cosas podrían ser diferentes. Como se señaló durante la presentación del taller¹, a menudo se atribuye equivocadamente el mal desempeño nacional a la falta de financiamiento. Sin embargo, el problema, tal como se señaló durante la presentación, puede deberse a la falta de apoyo institucional y orientación coherente de parte del liderazgo de las organizaciones nacionales, en cuanto a objetivos y resultados

4 Las instituciones sostenibles son aquellas estructuradas como organizaciones que no solo pueden aprender, con versatilidad, a adaptar y mejorar sus estrategias con el paso del tiempo, a pesar del futuro impredecible, sino que también pueden comprometerse con el proceso. Si existe una cultura organizativa de compromiso, entonces los miembros individuales estarán dispuestos a contribuir lo mejor de sí para continuar los aspectos válidos del objetivo de BOLFOP. Esta actitud, dependerá de su auténtica participación en el proceso, según sea

¹El Dr. Preston Pattie, Director Regional para el Cono Sur, de Chemonics hizo una presentación titulada "El Problema de Selección de la Mejor Forma para la Operativización de la Transición "

incentivada por el liderazgo. De otro modo, tanto el forzar el proceso o, por el contrario, delegar las actividades sin mayor consideración, causara el fracaso. Es por lo tanto importante que el proceso completo enfatice el trabajo participativo en equipo dentro y entre grupos.

5 En el punto anterior y en las otras secciones, este informe enfatiza la importancia de estructurar la transición de modo que las organizaciones sucesoras puedan aprender sus deberes sobre la marcha. Inicialmente bajo la tutela de BOLFOR, se deberán brindar progresivamente oportunidades para que las instituciones recipientes practiquen y logren estas tareas por sí mismas. Esto deberá efectuarse primero mediante pequeñas actividades conjuntas con BOLFOR y luego a través de programas más amplios e independientes. Para lograr esto, BOLFOR debe iniciar un programa de fortalecimiento de capacidad que capacite a sus supervisores internos sobre la forma de llevar a cabo estos ensayos de modulación.

6 Los facilitadores también deberán tener un rol activo constante para la capacitación de los participantes de la transición, en lo referente a trabajo entre grupos. Si los varios grupos involucrados producen juntos una cultura organizativa de aprendizaje, entonces los ensayos de modulación se fusionarán en una transición sinérgica. En opinión del consultor, la clave para convertirse en una organización efectiva de aprendizaje es capacitar a los participantes en el uso correcto de la retroalimentación y la crítica en las actividades diarias y producir un diálogo que abarque a todo el sector, sobre el futuro del manejo forestal sostenible.

7 De manera ideal, el taller debería haber sido el lugar correcto para iniciar el proceso de ensayo del uso de retroalimentación y crítica dentro de los equipos, para que los miembros del proyecto observen su funcionamiento. Esto se podría haber hecho solicitando a los participantes que suspendan su principal actividad en momentos oportunos, durante el taller, para evaluar el comportamiento de los equipos. Si bien se había programado dicha actividad (Anexo VII), la falta de tiempo durante el segundo día de actividades evitó que se llevara a cabo. Se recomienda implementar esta actividad en futuros eventos de capacitación.

8 ¿El taller cumplió completamente las recomendaciones del Comité Asesor? Probablemente no, si el comité esperaba que los participantes resolvieran el asunto de la transición en una sola reunión. Primero, durante el seminario no se eligieron instituciones recipientes específicas para continuar las actividades de BOLFOR. Tampoco se elaboró una estructura institucional definitiva o un calendario de implementación, excepto para señalar que se prefiere una transición mediante una agencia interina parecida a BOLFOR, apoyada por financiamiento externo. También debe recordarse que debido a la poca representatividad externa, las conclusiones emitidas durante el taller probablemente reflejan un punto de vista sesgado, es decir el de BOLFOR.

Lo que el taller logró fue un inicio del proceso de transición mediante el trabajo en equipo. Se estableció un importante consenso en cuanto a actitudes sobre conceptos clave, el cual deberá motivar una acción concertada. Los miembros de BOLFOR, ya conscientes sobre el tema, discutirán con sus colegas el desafío de la transición en términos de situaciones laborales cotidianas. Como un número considerable de personas ha recibido el impulso para pensar sobre el reto que constituye la transición, probablemente surgirá un diálogo sobre esta, dentro y fuera

del proyecto Los supervisores internos estan al tanto de que recibiran pronto instrucciones del jefe de equipo para comenzar a organizar la transicion, revisando los puntos a favor y las necesidades de las posibles instituciones sucesoras Tambien deben esperar ser capacitados sobre la forma de realizar pequeños ensayos de transicion - modulaciones orientadas a la retroalimentacion y la critica - con los departamentos correspondientes de las instituciones sucesoras El jefe de equipo debera asegurarse de que estos esfuerzos esten armonizados entre los varios equipos para lograr un mejor efecto global y no trabajar exclusivamente a nivel individual

Una vez que se haya generado suficiente informacion y experiencia, sera posible sugerir la forma en que se debera diseñar la organizacion interina que reemplace a BOLFOR Como resultado del taller se presentaron tres diagramas (Seccion III, 3d) En resumen, los participantes deberan estar optimistas sabiendo que una excelente transicion ya se encuentra en curso y que se han tomado pasos para que la transicion sea parte de la cultura organizativa, la planificacion y la ejecucion de BOLFOR

SECCION V
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Griffith, J J Feedback and the Use of Critique in Teamwork Viçosa, Minas Gerais, Brasil, Federal University of Viçosa, 1995 17 p (Monografia)
- Griffith, J J y Knoeber, C R Why do Corporations Contribute to the Nature Conservancy? Public Choice (49) 69-77, 1986
- Hernot, P y Pemberton, C Competitive Advantage through Diversity Londres, Sage, 1996 230 p
- Niskanen, W A Jr Bureaucracy and Representative Government Nueva York, Aldine-Atherton, 1971 241 p
- Plas, J M Person-Centered Leadership Londres, Sage, 1996 249 p
- Ross, R , Smith, B , Roberts, C y Kleiner, A Conceitos centrais sobre aprendizado em organizações En Senge *et al* (ed) A Quinta Disciplina Caderno de Campo Rio de Janeiro, Qualitymark, 1994 p 44-46
- Senge, P M The Fifth Discipline The Art and Practice of the Learning Organization Nueva York, Currency Doubleday, 1990 423 p

ANEXO I

TALLER SOBRE EL FUTURO DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO BOLFOR

FECHA 11 - 12 de marzo de 1997

OBJETIVO Definir lo que debiera ocurrir con las actividades iniciadas por el Proyecto BOLFOR, al concluir este en el año 2000 y además que instituciones y de que manera se harán cargo de los papeles claves que actualmente tiene BOLFOR

PRODUCTOS

Al final del taller, debiera existir

un consenso o por lo menos, una convergencia mayor en las actitudes de los participantes, sobre la mejor manera de hacer la transición,

una evaluación inicial de la necesidad futura (hasta el año 2000), del sector forestal boliviano para actividades del tipo ya iniciado por el Proyecto BOLFOR,

la priorización de las actividades que deberían ser continuadas en los moldes de aquellas ya iniciadas por el Proyecto BOLFOR,

una lista preliminar de opciones mostrando los posibles caminos y marcos institucionales, para operativizar la priorización referida,

la evaluación de los participantes del taller de estos caminos, lo que debiera resultar en la selección de por lo menos uno como recomendación oficial del taller,

la divulgación teórica y práctica (realizada a través de los propios ejercicios del taller), de un modelo conceptual de transición, con enfoque sobre cómo crear organizaciones de aprendizaje para aumentar la capacidad humana e institucional de responder plenamente a la nueva situación del manejo forestal sostenible,

una lista de recomendaciones de cómo proceder después del taller, para realizar el objetivo principal de hacer ocurrir una buena transición institucional

METODO Este taller introducirá y utilizará el concepto de "sinergia". Este es un método basado en la colaboración entre personas para encontrar soluciones, a través del trabajo en pequeños equipos, los cuales siguen una estructura de tareas preparada por un especialista

HORARIO

Primer Dia DIAGNOSTICO

09 00 - 09 30 Introduccion

I Parte El desarrollo de actitudes sobre la importancia del desarrollo de la capacidad institucional en el sector forestal boliviano (ejercicio individual y en equipo)

09 30 - 09 40 Instrucciones

09 40 - 09 50 Trabajo individual

09 50 - 10 30 Trabajo en equipos

10 30 - 10 45 Intermedio-refrigerio

10 45 - 11 00 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

II Parte La seleccion y priorizacion de actividades a ser continuadas o modificadas despues de la conclusion del Proyecto BOLFOR

11 00 - 11 15 Instrucciones

a) En equipos, listar los elementos institucionales del proyecto BOLFOR, segundo el modelo conceptual analitico del desarrollo organizacional (en el diagrama proveido, a ser llenado y presentado en sesion plenaria)

11 15 - 12 15 Trabajo en equipos

12 15 - 12 45 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

12 45 - 13 00 Discusion

ALMUERZO 13 00 - 14 00

14 00 - 14 15 Instrucciones

b) En equipos, hacer un pronostico de la necesidad futura de continuar y mejorar actividades en los moldes del actual Proyecto BOLFOR, de acuerdo con las dos situaciones siguientes

1 Desarrollar en equipos y presentar en sesion plenaria una prevision del **peor escenario futuro de capacidad institucional** (hasta el año 2000, dentro de las posibilidades realistas), en relacion a los tres componentes abordados por la mision del Proyecto BOLFOR

1 para politicas legislativas y administrativas,

2 para manejo de bosques naturales,

3 para productos maderables y no maderables

11 Desarrollar en equipos y presentar en sesion plenaria una prevision del **mejor escenario futuro de capacidad institucional** (hasta el año 2000, dentro de las posibilidades realistas), en relacion a los tres componentes abordados por la mision del Proyecto BOLFOR

1 para politicas legislativas y administrativas,

2 para manejo de bosques naturales,

3 para productos maderables y no maderables

14 15 - 15 45 Trabajo en equipos

15 45 - 16 00 Intermedio-Refrigerio

16 00 - 16 30 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

16 30 - 16 40 Discusion

16 40 - 16 50 Instrucciones

c) En equipos, priorizar y presentar en sesion plenaria aquellos elementos institucionales del actual Proyecto BOLFOR, que sean necesarios para promover el acontecimiento del mejor escenario institucional o por otro lado, evitar el peor

16 50 - 17 30 Trabajo en equipos

17 30 - 17 50 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

17 50 - 18 00 Discusion

Segundo Dia PLANIFICACION

III Parte La seleccion de un camino para operativizar la transicion

08 00 - 08 10 Instrucciones

a) Desarrollar de actitudes dos participantes sobre la mejor manera de continuar las contribuciones del Proyecto BOLFOR ejercicio individual y en equipo sobre el via correcto para conducir las actividades futuras del proyecto (incluyendo la opcion de terminarlas)

08 10 - 08 20 Trabajo individual

08 20 - 09 05 Trabajo en equipos

09 05 - 09 20 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

09 20 - 09 35 Discusion

09 35 - 09 50 Intermedio-Refrigerio

b) Presentacion sobre el problema de seleccion del mejor camino

09 50 - 10 20 Exposicion para la sesion plenaria (Dr Preston Pattie)

c) Elaboracion de posibles caminos

10 20 - 10 30 Instrucciones

Desarrollar tres flujogramas u organigramas dibujados en hojas de rotafolio que representen por lo menos tres opciones de posibles caminos de transicion que sinteticen

la lista priorizada de los elementos institucionales del BOLFOR que merecen ser continuadas o modificadas (resultado de la parte II del taller),

las actitudes jerarquizados sobre el via correcto para conducir las actividades merecedoras del BOLFOR (resultado de la parte III del taller)

10 30 - 11 20 Trabajo en equipos

11 20 - 11 50 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

11 50 - 12 00 Discusion

ALMUERZO 12 00 - 13 00

d) Presentacion sobre entrenamiento para hacer la transicion, enfocando el concepto de **organizaciones de aprendizaje**

13 00 - 13 30 Exposicion para la sesion plenaria (James Griffith)

e) Participacion en un ejemplo de entrenamiento para desarrollar organizaciones de aprendizaje

13 00 - 13 05 Instrucciones

Evaluar el proceso de aprendizaje ocurrido hasta ahora, durante este taller

13 05 - 13 15 Trabajo individual

13 15 - 13 35 Trabajo en equipos

13 35 - 13 50 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

13 50 - 14 00 Discusion

f) Seleccionar el mejor camino

14 00 - 14 10 Instrucciones

Escoger una opcion, justificarla y presentarla en sesion plenaria

14 10 - 14 40 Trabajo en equipo

14 40 - 15 05 Intermedio y refrigerio

15 05 - 15 25 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

15 25 - 15 35 Discusion

Parte IV Recomendar como proceder despues del taller para realizar el objetivo principal de hacer ocurrir una buena transicion institucional

15 35 - 15 45 Instrucciones

Cada equipo establecer una lista de recomendaciones finales, indicando lo que deberian ser los proximos pasos de la transicion

15 45 - 16 15 Trabajo en equipo

16 15 - 16 35 Presentacion del trabajo en sesion plenaria

16 35 - 16 45 Discusion

Clausura y evaluacion del taller

Horario	Sesion de mañana	Primer Dia	Segundo Dia
	Almuerzo	9 00 - 13 00	8 00 - 12 00
	Sesion de tarde	13 00 - 14 00	12 00 - 13 00
		14 00 - 18 00	13 00 - 17 00

Intervalos de mañana y tarde 15 minutos cada uno

Lugar Club Social Petrolero Polanco, Santa Cruz de la Sierra

Instructor James Jackson Griffith
Departamento de Ingenieria Forestal
Universidad Federal de Viçosa, Brasil

La puntualidad en todas las sesiones es de extrema importancia para el exito del taller

ANEXO II

TAREA DESARROLLO DE ACTITUDES SOBRE CAPACIDAD INSTITUCIONAL

INSTRUCCIONES

Para planificar la transición de BOLFOR, es necesario considerar la situación de la **capacidad institucional** de los varios componentes del sector forestal boliviano. El objetivo de este ejercicio es recolectar opiniones individuales y colectivas a través de esta pregunta: ¿En qué consiste una excelente capacidad institucional? Lea y jerarquice los siete párrafos siguientes, de acuerdo a su opinión sobre la manifestación de **capacidad institucional**. Coloque el número 7 al lado del párrafo que representa mejor su opinión y a continuación, indique con números descendientes (sin empates) las posiciones de los otros párrafos en la jerarquía hasta designar con el número 1 el ítem que representa menos su opinión.

Creo que la capacidad institucional ideal de una organización debe manifestarse a través de

Equipos

Rojo Verde Amarillo

3	3	5	A ejercer un gran poder político y económico, logrando con ello gran influencia
2	2	2	B actuar con plena legitimidad de mandato, autorizada por las entidades u organizaciones de mayor jerarquía del sector
1	1	1	C haber conseguido sobrevivir durante sucesivas administraciones políticas y ciclos económicos
5	6	4	D tener la habilidad de reunir a todos los interesados en el sector forestal y apaciguar conflictos entre intereses opuestos
4	5	3	E ser respetado por estimular aquello que contribuye al sector y, por otro lado, luchar contra los componentes negativos
6	4	6	F usar soluciones flexibles y astutas para obtener respuestas oportunas ante situaciones problemáticas

7 7 7 G responder con éxito, transparencia y versatilidad a los desafíos relacionados con su misión

TAREA DESARROLLO DE ACTITUDES SOBRE LA MEJOR MANERA DE CONTINUAR LAS CONTRIBUCIONES DEL PROYECTO BOLFOR

INSTRUCCIONES

Lea y jerarquice los siete párrafos siguientes, de acuerdo a su opinión sobre la mejor manera de continuar las contribuciones del Proyecto BOLFOR. Coloque el número 7 al lado del párrafo que representa mejor su opinión y a continuación, indique con números descendientes (sin empates) las posiciones de los otros párrafos en la jerarquía hasta designar con el número 1 el ítem que representa menos su opinión.

Creo que la mejor manera de continuar las contribuciones del Proyecto BOLFOR para el bien del sector público forestal boliviano es

Equipos

Rojo Verde Amarillo

4	1	1	A dejar que la transición ocurra naturalmente de acuerdo con las fuerzas sociales dinámicas existentes
6	2	6	B buscar nuevas fuentes de financiamiento para continuar dentro de los moldes del programa actual
5	3	5	C entregar a una institución u organización nacional o internacional las funciones y patrimonio de BOLFOR
7	7	7	D mantener un diálogo amplio y programar con las instituciones interesadas, lo que se debe hacer en anticipación del término del programa actual
1	5	2	E nombrar una comisión para decidir la manera más lógica de repartir BOLFOR entre las instituciones que actualmente son más merecedoras
3	6	3	F fomentar a que los funcionarios de BOLFOR se reorganicen, de manera democrática y concertada entre ellos
2	4	4	G recurrir a la lealtad de quienes se han beneficiado del programa de BOLFOR hasta el momento y exigir su apoyo para continuar el programa

ANEXO III
PREVISION DEL FUTURO DEL SECTOR FORESTAL BOLIVIANO

A La peor situacion futura en cuanto a capacidad institucional

SEGUN EL EQUIPO ROJO

1 Para politicas legislativas y administrativas

- Incertidumbre e inaccion con respecto a la Ley
- Estructura institucional no consolidada
- Baja prioridad en cuanto a manejo y conservacion en el sector forestal (nacional, regional y municipal)
- Recaudacion tributaria vs Inversion en el bosque
- Comunidad internacional, sector publico y sociedad civil pierden interes en el manejo de bosques

2 Para manejo de bosques naturales

- Conversion y degradacion
- Tenencia incierta de la tierra
- No se logra demostrar que el manejo sostenible es viable
- Proliferacion del sector "informal"
- Manejo sostenible rechazado
- Sostenible pero ecologicamente no deseable
- Falta de apoyo e informacion a las poblaciones locales que tienen bosques

3 Para productos maderables y no maderables

- Boycotts de productos de bosques tropicales
- Mercados "verdes" no se desarrollan
- No se hacen inversiones en desarrollo de productos
- Siguen las practicas tradicionales de produccion y exportacion

SEGUN EL EQUIPO VERDE

1 Para politicas legislativas y administrativas

- No consolidacion de la superintendencia (fiscalizacion/control)
- No ejecucion de la Ley Forestal (clasificacion, patentes, transparencia)
- No solucion de conflictos sobre bosques (ley)
- Falta de continuidad en legislacion y administracion (por cambios politicos incoherentes)

2 Para manejo de bosques naturales

- Prevalencia de informalidad
- No factibilidad económica del manejo
- Tierras forestales dedicadas a otros usos (falta de incentivos y control)
- Deforestación, degradación ambiental y pérdida de biodiversidad (desertificación, turbiones, erosión)

3 Para productos maderables y no maderables

- Ausencia de mercados diferenciados para productos certificados
- Inexistencia de oferta de productos "verdes"

SEGUN EL EQUIPO AMARILLO

1 Para políticas legislativas y administrativas

- Implementación insuficiente e inadecuada de la Ley Forestal por diversos factores falta de voluntad política, recursos humanos y económicos insuficientes, falta de coordinación institucional, falta de aceptación social, falta de capacidad de gestión, falta de normas técnicas y administrativas
- Incremento considerable de la informalidad
- Implementación de políticas agrarias, mineras y otras que son incompatibles con el manejo forestal sostenible
- Incentivos económicos insuficientes para fomentar el manejo
- Nuevos gobiernos promueven cambios "negativos" en la legislación y administración de recursos forestales
- Politización de la Superintendencia Forestal

2 Para manejo de bosques naturales

- El manejo forestal no se institucionaliza
- Los bosques productivos de Bolivia continúan sin ser manejados
- No se puede demostrar la viabilidad técnica, económica, social e institucional de los planes de manejo
- No existen suficientes recursos humanos ni capacidad institucional para implementar el manejo forestal sostenible

3 Para productos maderables y no maderables

- No se abren nuevos mercados a precios competitivos para especies menos conocidas y productos forestales no maderables

- La industria forestal nacional no llega a ser competitiva en los mercados internacionales
- No existe tecnología apropiada accesible a los productores nacionales
- No existen suficientes recursos humanos

B La mejor situación futura de capacidad institucional

SEGUN EL EQUIPO ROJO

1 Para políticas legislativas y administrativas

- Aplicación oportuna de la Ley y normativa
- Estructura institucional estable y eficiente
- *Apoyo público a las políticas de manejo forestal
- *Apoyo empresarial al manejo de bosques
- Inversión en investigación y manejo
- Se mantiene en agenda
- Se incrementan los incentivos económicos para el manejo forestal sostenible
- Análisis de políticas y ajustes
- Investigación

2 Para manejo de bosques naturales

- Baja conversión y degradación, aumenta el área bajo manejo
- Bosques permanentes de producción establecidos en áreas fiscales
- TCOs y fondos privados definidos
- Incorporación del sector "informal"
- Modelos de manejo generan interés y se replican
- P M S son ecológicamente viables
- Existen programas de apoyo e información

3 Para productos maderables y no maderables

- Mercados "verdes" demandan más
- Se incrementa la capacidad de las industrias en cuanto a mercadeo y desarrollo de productos
- Existen más productos y especies exportados

SEGUN EL EQUIPO VERDE

1 Para políticas legislativas y administrativas

- Municipios capaces de fiscalizar/manejar bosques

- I N R A sanea catastros
- Consolidacion de superintendencia forestal y sectoriales
- Capacidad institucional para la investigacion forestal

2 Para manejo de bosques naturales

- Cambio de actitud de los madereros con respecto al uso responsable del bosque (inventario)
- Planes de manejo implementados por los distintos usuarios del bosque
- Mantencion de las funciones ecologicas y los recursos del bosque

3 Para productos maderables y no maderables

- Mercados con precio diferenciado para productos de bosques manejados
- Incorporacion a los mercados de nuevas especies provenientes del bosque
- Incremento de eficiencia y valor agregado en productos

SEGUN EL EQUIPO AMARILLO

1 Para politicas legislativas y administrativas

- Implementacion eficaz de la Ley Forestal y mejoramiento continuo
- Una Superintendencia Forestal fortalecida para cumplir con su mision
- Disminucion significativa de la informalidad
- Aumento de la coordinacion institucional para implementar la ley
- Numero suficiente de profesionales e instituciones capacitados

2 Para manejo de bosques naturales

- Una parte importante de los bosques productivos de Bolivia son manejados sosteniblemente
- Los bosques bajo manejo son certificados
- Se puede demostrar la viabilidad tecnica, economica, social e institucional de los planes de manejo
- Existe un numero suficiente de profesionales capacitados que trabajan en manejo forestal sostenible

3 Para productos maderables y no maderables

- Se abren nuevos mercados y existen mejores precios para las especies menos conocidas y los productos forestales no maderables
- Se abren nuevos mercados y existen mejores precios para los productos certificados
- Se logra la integralidad en el manejo de recursos forestales maderables y no maderables

ANEXO IV
LISTA PRIORIZADA DE ELEMENTOS INSTITUCIONALES DE BOLFOR QUE
DEBERAN CONTINUAR EXISTIENDO DESPUES DEL AÑO 2000

EQUIPO ROJO

Para Cultura Informal

- 1 Liderazgo en manejo forestal sostenible
- 1 Mision clara
- 1 Mandato tecnico/cientifico hacia resultados
- 2 Facilitador
- 3 Abierto/democracia
- 3 Participacion
- 3 Transparente
- 4 Trabajo de equipo local/internacional
- 4 Desarrollo de gente joven
- 5 Iniciativa propia
- 6 Delegacion de responsabilidades/decisiones
- 7 Manejo eficiente de recursos

Para Estructura Oficial

- 1 Proceso de planificacion participativa
 - Convenio USAID/Bolivia
 - Contrato USAID/Chemonics
 - Carta PL480/FONAMA/BOLFOR/UTS
 - Consejo administrativo/Comite operativo
 - Convenios con clientes
 - Oficina de enlace
 - Informes

Para Insumos

- 1 \$15m/USAID, \$5M/PL480
 - Capacidad tecnica/personal
 - Informacion/investigacion

Para Propositos

- 1 Mostrar que el manejo forestal sostenible es viable (economica, social, tecnica e institucionalmente)
- 2 Mayor capacidad institucional (sectores publico y privado)

- 3 Mayor numero de profesionales que trabajan en manejo forestal sostenible
- 4 Mayor valor economico del bosque para evitar conversion

Para Resultados

- 1 25% bosque manejado
- 2 Actitud/cultura hacia el manejo forestal sostenible
- 3 Instituciones que continuen las funciones de BOLFOR
- 4 Marco legal ejecutado
- 5 Gente capacitada
- 6 Nuevos conocimientos - investigacion
- 6 Informacion - decisiones
- 6 Tecnologias de manejo forestal sostenible
- 7 Certificacion en camino
- 8 Mercados verdes

Para Tecnologia

- 1 Planes de manejo
- 1 Manejo forestal sostenible comunitario
- 2 Analisis/influir politica
- 3 Investigacion
- 4 Proteccion de biodiversidad en areas de manejo forestal sostenible
- 5 Procesamiento de nuevas especies/prod
- 6 Mercadeo

EQUIPO VERDE

Para Cultura Informal

- 1 Mision clara
- 2 Mecanismos de coordinacion directa para la toma de decisiones
- 3 Planificacion participativa y abierta a las iniciativas individuales

Para Estructura Oficial

- 1 Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente
- 1 USAID
- 1 PL-480
- 1 FONAMA

Para Insumos

- 1 Bosque
- 2 USAID o PL-480

- 3 Recursos humanos
- 4 Marco legal

Para Propósitos

- 1 Conservación de los bosques
- 2 Generar conocimiento integral sobre los bosques (capacitación)
- 3 Valorización de los bosques
- 4 Demostrar viabilidad del manejo forestal sostenible
- 5 Promocionar la comercialización de productos certificados
- 6 Contar con capacidades institucionales adecuadas

Para Resultados

- 1 Bosques manejados sosteniblemente
- 2 Producción forestal certificada
- 3 Recursos humanos capacitados en temas forestales
- 4 Instituciones del sector fortalecidas

Para Tecnología

- 1 Identificación de mercados
- 1 Investigación/capacitación
- 1 Promoción y desarrollo de nuevas especies
- 1 Diseño de políticas
- 1 Manejo forestal

EQUIPO AMARILLO

Para Cultura Informal

- 1 Desarrollo de gente joven
- 1 Alta motivación del personal
- 1 Misión clara
- 2 Abierto/democrático en suministro de capacitación, recursos e información
- 2 Delegación de responsabilidades/decisiones
- 2 Conceptuación sobre aspectos técnicos
- 3 Participación
- 3 Trabajo (local/internacional) de equipo
- 4 Liderazgo en manejo forestal sostenible

Para Estructura Oficial

- 1 Ministerio de Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente
- 1 USAID, Consorcio

- 1 Chemonics, Consorcio
- 1 PL-480
- 2 Convenios con clientes
- 3 Consejo administrativo
- 3 Comité operativo
- 3 Oficina de enlace
- 3 Proceso de planificación participativa
- 3 Informes

Para Insumos

- 1 Fondos de USAID/PL480
- 1 Recursos humanos capacitados en distintas áreas
- 1 Asistencia técnica y capacitación externa
- 2 Información primaria y secundaria

Para Propósitos

- 1 Fortalecer y capacitar instituciones
- 1 Número de profesionales que trabajan en manejo forestal
- 1 Capacidad institucional
- 2 Reducción de la degradación de las tierras forestales
- 2 Institucionalizar el manejo forestal
- 2 Conservación de bosques
- 2 Demostrar que el manejo forestal sostenible es viable
- 3 Promover la certificación forestal
- 3 Incrementar el valor de los bosques
- 3 Venta de productos certificados
- 4 Desarrollo y transferencia de tecnologías
- 4 Investigación
- 5 Marco institucional

Para Resultados

- 1 Recursos humanos calificados
- 1 Instituciones fortalecidas que continúen la labor de BOLFOR
- 2 Por lo menos 1 millón de ha bajo manejo
- 3 Aumento de la certificación de bosques manejados
- 3 Productos y mercados desarrollados por especie Mercados verdes para productos certificados
- 4 Nuevos conocimientos e investigaciones aplicados y transferidos
- 4 Publicaciones técnicas
- 5 Marco legal ejecutado
- 6 Mejor actitud/cultura sobre manejo forestal sostenible

Para Tecnología

1 Practicas de aprovechamiento y silvicultura, conservacion de la fauna y biodiversidad, utilizacion y transformacion eficiente del recurso

1 Planes de manejo

2 Mercadeo

3 Investigacion/capacitacion

Opciones finales de cada equipo

PARA EL EQUIPO ROJO (Figura 1)

Justificacion

- Continuar con fortalecimiento institucional
- Perfeccionar roles y funciones y apoyar
- Necesidad de liderazgo en manejo forestal sostenible
- Continuar con formacion de recursos humanos

PARA EL EQUIPO VERDE (Figura 2)

Justificacion

- Proposito conservar los bosques a traves de su manejo
- Los usuarios deben contar con asistencia tecnica, recursos financieros y estar sujetos a fiscalizacion
- Las organizaciones "intermediarias" (municipios, ONGs, Superintendencia Forestal) reciben capacitacion, fortalecimiento y asesoramiento en el proceso de transicion

PARA EL EQUIPO AMARILLO (Figura 3)

Justificacion

- Mantener un dialogo amplio y programar con las instituciones interesadas lo que debera hacerse en anticipacion del termino del proyecto
- Falta de programas de largo plazo
- Falta de continuacion de las actividades iniciadas por BOLFOR
- Falta de una organizacion que institucionalice el manejo forestal sostenible

ANEXO V
PROXIMOS PASOS PARA PROCEDER DESPUES DEL TALLER CON EL FIN DE
LOGRAR UNA BUENA TRANSICION

(Los pasos estan en el orden en que fueron presentados El simbolo ✓ significa que el paso fue considerado valido por todos)

- ✓ - Colocar en orden las ideas del Taller Elaborar memoria
- ✓ - Elaborar Plan de Actividades Tratar de llegar a un modelo
- ✓ - Salir del Taller con ideas especificas formadas
- × - Las opciones a, b, c (trabajo final de los equipos del taller) serviran como plataforma de dialogo con las otras instituciones
- ✓ - Definir las bases y el rumbo a seguir
- ✓ - Dialogo con las instituciones para lograr los objetivos de BOLFOR
- ✓ - Existe la necesidad de formar una nueva institucion (2 grupos)
- × - No existe tal necesidad (1 grupo) Llegar a un consenso
- ✓ - ¿Como enfocar el inicio y la motivacion inicial del trabajo con las superintendencias y municipios, conociendo que BOLFOR llega a su fin?
- × - Se priorizaran algunos municipios para realizar el apoyo
- ✓ - Se necesita una institucion que continúe la labor de BOLFOR
- ✓ - Las actividades contempladas dentro del Plan Anual mostraran un diagnostico para elaborar actividades futuras
- × - Revisar el Plan Anual (muy difícil)
- ✓ - Valorar las expectativas de las entidades con respecto a BOLFOR
- ✓ - Elaborar un perfil de las instituciones con las cuales BOLFOR trabaja
- ✓ - Elegir las instituciones y valorar sus necesidades de apoyo
- ✓ - Priorizacion de actividades en el proceso de transicion de acuerdo con los elementos

institucionales ya identificados, pero aun no priorizados en consenso (tarea pendiente)

- ✓ - Elaborar un plan de trabajo concreto del Taller

- ✓ - Revisar las metas del Documento del Proyecto (Project Paper) y compararlas con los temas identificados en el Taller para el futuro de BOLFOR, evaluar que necesidades existen

- ✓ - Se debe tomar una decision para la creacion o no de una institucion luego de BOLFOR (a largo plazo)

- ✓ - Se debe formar una institucion que continue la labor de BOLFOR

- ✓ - Definir las lineas de trabajo de la institucion creada Debe ser elaborada por los mismos funcionarios de BOLFOR

- ✓ - ¿Que asistencia tecnica se necesitara a largo plazo? Esto se sabra por medio del dialogo

- ✓ - Se elaborara una plataforma de dialogo con las instituciones, partiendo de las ideas de las diferentes areas de BOLFOR
 - 1 Los equipos de cada sector de BOLFOR deben elaborar la plataforma de dialogo con las instituciones externas correspondientes
 - 2 Definir como se trabajara con las entidades que llevan a cabo la capacitacion (ejemplo, las universidades) ¿Que necesidades tienen y como generaran continuidad?

ANEXO VI
EVALUACION DEL TALLER

Categorías de evaluación

Excelente	EXC
Muy bueno	MBO
Bueno	BNO
Regular	REG
Malo	MLO
Sin opinion	SOP

No	DETALLE	EXC	MBO	BNO	REG	MLO	SOP
1	La claridad de los objetivos fue	3	7	4	2		1
2	El alcance de los objetivos fue	1	5	6	4	1	
3	El numero de horas del taller fue	1	2	7	4	2	1
4	La organizacion del taller fue	2	6	6	2	1	
5	El contenido del taller fue	1	7	5	4		
6	La metodologia de conduccion del taller fue	1	7	6	2	1	
7	La calidad del material escrito fue	2	6	8	1		
8	La calidad de los trabajos hechos por los equipos fue	2	5	7	3		
9	La calidad de las instalaciones (salas de clase, etc) fue		4	5	5	3	
10	En general el taller fue		6	6	4	1	

ANEXO VII
TAREA EVALUACION DEL DESEMPEÑO DEL EQUIPO

Objetivos de la tarea

- 1) evaluar el comportamiento del equipo durante el ultimo ejercicio (para que el grupo practique usando la retroalimentacion y la autocritica),
- 2) identificar las dificultades especificas del equipo y encontrar soluciones para mejorar su desempeño en actividades futuras (desarrollar normas)

Durante la realizacion de las tareas, es probable que los participantes hayan encontrado barreras en los trabajos en equipo Para resolver esos problemas, cada equipo debera hacer una evaluacion de su actuacion comportamental observada durante el ultimo ejercicio

Trabajando primero individualmente y despues en equipo, evalue los siguientes items, usando una escala que varia de 1 a 5

No	1
Si, pocas veces	2
Si, la mitad de las veces	3
Si, la mayoría de las veces	4
Si, plenamente	5

1 2 3 4 5

a _____ Uso del tiempo - ¿Nuestro grupo administro bien el tiempo disponible?
¿Establecimos objetivos y organizamos una agenda para alcanzar esos objetivos? ¿Alguien controlaba el reloj?

b _____ Claridad de comunicacion - ¿Todos nosotros entendemos la instrucciones? ¿Definimos claramente los terminos y conceptos que estaban siendo usados? ¿Alguien verifico si todos entendieron el asunto en discusion? ¿Desalentamos las conversaciones paralelas?

c _____ Nivel de aspiracion en relacion a los resultados - ¿Nuestro equipo tuvo la norma de siempre optar por soluciones ideales? ¿Cada miembro del equipo asumió un compromiso de alcanzar resultados excelentes?

1 2 3 4 5

d _____ Empeño en el trabajo - ¿Nuestro equipo encontró soluciones creativas y realmente alcanzó resultados excelentes? ¿Persistimos sin permitir que distracciones interrumpiesen la ejecución de nuestras ideas?

e _____ Sinergia - ¿Identificamos y usamos con buen provecho los diversos talentos de los miembros de nuestro equipo? ¿Conseguimos como equipo un efecto multiplicador mayor que cualquier esfuerzo individual?

f _____ Expresión de convicciones - ¿Nuestros miembros de equipo expresaron abiertamente sus convicciones personales? ¿Cada uno, como individuo, sostuvo sus posiciones cuando necesario (a menos que alguien demostrara una idea superior que mereciese nuestro apoyo)?

g _____ Fundamentación de opiniones y decisiones - ¿Nuestros miembros explicaron las decisiones tomadas e ilustraron bien sus opiniones, citando ejemplos concretos y presentando datos cuando disponibles?

h _____ Retroalimentación y uso de la crítica - ¿Nuestro grupo usó la crítica constructiva antes, durante y después de cada tarea, suspendiendo momentáneamente su actividad principal para evaluar el comportamiento del equipo?

i _____ Resolución de conflictos - ¿Cuando surgieron desacuerdos, nuestros miembros de equipo oyeron atentamente el raciocinio de cada compañero, discutiendo las implicaciones de cada opinión y escogiendo soluciones sin provocar situaciones de perder/ganar?

j _____ Moral y cohesión - ¿Nuestro logrado y vigoroso desempeño estimuló el entusiasmo colectivo y compañerismo? ¿Todos nuestros miembros compartieron esta condición dinámica de espíritu de equipo durante el trabajo?

Evaluados los ítemes, cada individuo debe listar sus sugerencias - medios de mejorar el desempeño del equipo. El equipo discutirá las recomendaciones de cada miembro y, en seguida, compilará una lista de consenso para ser ejecutado en el próximo ejercicio o actividad.

Sugerencias para mejorar el desempeño del equipo
