

**La evaluación de cuatro proyectos de la OIMT en Bolivia, Indonesia y Camerún revela un alto número de capacitados pero una efectividad moderada**

por  
**Ken Rodney**

Consultor de la OIMT  
krodney@iwokrama.org



Una lección de OFS: Capacitación en el terreno en Bolivia. Fotografía: V.H. Achá (ESFOR)

EN NOVIEMBRE DE 2005, el Comité de Repoblación y Ordenación Forestales decidió llevar a cabo una evaluación ex-post de cuatro proyectos de la OIMT ya completados en relación con la capacitación en materia de ordenación forestal sostenible. La evaluación debía producir un diagnóstico conciso de los éxitos y fracasos de estos proyectos, los motivos de estos éxitos y fracasos, y la contribución de los proyectos a la consecución del Objetivo 2000 y el Plan de Acción de Yokohama de la OIMT, además de recoger las experiencias adquiridas que pudiesen utilizarse para mejorar otros proyectos similares en el futuro.

Los proyectos evaluados fueron:

- 1) **PD 89/90 (F) I, II & III:** Ordenación forestal sostenible y desarrollo de recursos humanos en Indonesia, Fases I, II & III;
- 2) **PD 26/92 REV.2 (E,I):** Desarrollo de métodos y estrategias para la ordenación sostenible de bosques húmedos tropicales en Camerún;
- 3) **PD 63/97 REV.3 (F):** Programa de especialización para técnicos forestales en el manejo sostenible de los bosques tropicales de Bolivia; y

*La evaluación debía producir un diagnóstico conciso de los éxitos y fracasos de estos proyectos, los motivos de estos éxitos y fracasos, y la contribución de los proyectos a la consecución del Objetivo 2000 y el Plan de Acción de Yokohama de la OIMT, además de recoger las experiencias adquiridas que pudiesen utilizarse para mejorar otros proyectos similares en el futuro.*

- 4) **PD 42/00 REV.1 (F):** Capacitación de instructores para la aplicación de los criterios e indicadores de ordenación forestal sostenible de la OIMT y nacionales a nivel de la unidad de ordenación forestal (Indonesia).

Estos proyectos se finalizaron entre diciembre de 2001 y febrero de 2005 y fueron evaluados en el segundo semestre de 2006.

El autor fue el jefe de la misión de evaluación ex-post de los cuatro proyectos seleccionados, que se basó en la adjudicación de tareas específicas a nivel regional (ver agradecimientos). El autor visitó cada una de las áreas de los proyectos en compañía de un consultor regional.

## Las diferencias entre los proyectos

Existen importantes diferencias en el tipo de capacitación provista por cada proyecto:

- El proyecto **PD 89/90 (Indonesia)** facilitó la participación de los profesionales forestales en programas de postgrado sobre OFS en el país y en el extranjero; sin embargo, el PD 89/90 tenía tres objetivos diferentes, y sólo uno de ellos estaba relacionado con el desarrollo de recursos humanos en materia de ordenación forestal;
- El proyecto **PD 26/92 (Camerún)** era fundamentalmente un proyecto de investigación que incluía algunas actividades de capacitación; la estrategia del proyecto se basó en la combinación de actividades de investigación y capacitación;
- En el proyecto **PD 63/97 (Bolivia)**, el organismo ejecutor (Escuela Superior Forestal—ESFOR) elaboró programas y módulos de capacitación y ofreció cursos de especialización de postgrado en OFS para profesionales forestales nacionales y regionales, así como para estudiantes universitarios; y
- En el proyecto **PD 42/00 (Indonesia)** se llevó a cabo la capacitación práctica de instructores para la aplicación de los C&I de la OIMT e Indonesia para la OFS a nivel de la unidad de ordenación forestal (concesiones forestales).

## Evaluación

Los cuatro proyectos seleccionados contribuyeron al cumplimiento de varios objetivos, políticas, planes y estrategias de la OIMT según se reflejan en el Objetivo 2000 y el Plan de Acción de Yokohama de la Organización.

Todos los proyectos estaban dirigidos principalmente a conseguir el Objetivo 2000 de la OIMT mediante la capacitación

y el desarrollo de profesionales del sector forestal. Además, el proyecto PD 26/92 (Camerún) ayudó a una empresa privada (Wijma-Douala SARL) a conseguir la certificación del FSC.

La contribución real de los cuatro proyectos al trabajo de OFS de la OIMT radica en el gran número de profesionales forestales capacitados en la materia y en el hecho de que muchos de ellos ahora están ocupando cargos, ya sea en el gobierno o en el sector privado, que tienen influencia en la política forestal nacional. Además, se han producido muchos manuales de capacitación y documentos de investigación, los cuales, una vez difundidos, facilitarán las herramientas necesarias para una implementación más generalizada. Los talleres y seminarios patrocinados por los proyectos sirvieron para aumentar la concientización de todas las partes interesadas con respecto a la importancia y el valor de la OFS.

Este caudal de recursos humanos capacitados tiene enorme potencial para fomentar las prácticas de OFS, siempre que se les facilite la oportunidad, el entorno y un mayor estímulo para convertirse en promotores activos de la OFS en sus respectivas organizaciones. Para ello, se requerirá que tanto los gobiernos (a nivel nacional y local) como los concesionarios forestales utilicen este talento humano como instructores y promotores de la OFS.

El impacto de los cuatro proyectos en los distintos actores del sector forestal aún no se puede determinar con exactitud, excepto en el caso de las empresas que han procedido a considerar seriamente la OFS y la aplicación de los C&I en sus operaciones. Sin embargo, suponiendo que se establezcan la política y las condiciones operativas adecuadas para la OFS, se puede afirmar que los proyectos habrán contribuido en gran medida a satisfacer los diversos intereses de los distintos actores del sector forestal en los países en cuestión.

Los objetivos de desarrollo y específicos de los cuatro proyectos se cumplieron de forma considerable. Los programas de postgrado, las actividades de capacitación, los manuales, los documentos, los estudios y los trabajos de investigación realizados a través de los proyectos son todas contribuciones significativas a la OFS, que en muchos casos van más allá del alcance original de los proyectos.

La efectividad general de los cuatro proyectos sólo puede considerarse moderada, pero ello no se debe a los proyectos mismos. Se formó un extenso grupo de recursos humanos y se aumentó la conciencia de los interesados, pero aún está por verse si este grupo de expertos y esta mayor concientización tendrán una influencia directa en la consecución de la OFS en los países interesados. En este sentido, los factores determinantes van más allá del alcance de los proyectos y, en muchos casos, más allá también del control de los propios organismos ejecutores.

### **Experiencias adquiridas**

El desarrollo de recursos humanos es un proceso continuo y es de suma importancia para aumentar las capacidades de los países miembros de la OIMT a fin de conseguir la ordenación forestal sostenible. Es preciso seguir financiando proyectos orientados al desarrollo de recursos humanos para la OFS. En el caso de los dos proyectos de Indonesia, en los cuales se elaboraron una gran cantidad de manuales de capacitación solamente en el idioma indonesio, cabe destacar que es importante asegurar que todos los manuales, directrices y otros documentos de capacitación

elaborados por proyectos de desarrollo de recursos humanos o en base a la aplicación práctica de técnicas de manejo forestal sean traducidos y compartidos con otros países.

Los módulos de capacitación virtual elaborados por la ESFOR (Bolivia) en la ejecución de su curso de especialización constituyen un enfoque innovador y, por lo tanto, deberían tenerse en cuenta en la capacitación nacional sobre ordenación forestal sostenible de otros proyectos futuros en otros países.

Con respecto a la organización de todos estos proyectos, se aprendieron varias lecciones importantes:

- Las estructuras organizativas de los proyectos necesitan ser simples, compactas y eficientes, como la del proyecto PD 63/97 de Bolivia, compuesta por un Comité Directivo, un Comité Técnico Consultivo y un Consejo de Coordinación Técnico-Administrativa. Esta estructura resultó adecuada para la ejecución eficaz del proyecto y debería replicarse en otros proyectos futuros.

*El impacto de los cuatro proyectos en los distintos actores del sector forestal aún no se puede determinar con exactitud, excepto en el caso de las empresas que han procedido a considerar seriamente la OFS y la aplicación de los C&I en sus operaciones.*

- Todos los proyectos, pero en especial los proyectos complejos y multidisciplinarios, tales como el PD 89/90 de Indonesia, necesitan un administrador exclusivamente dedicado al proyecto para garantizar la coordinación eficiente y oportuna de todas las actividades.
- Con respecto a los proyectos como el PD 42/00 (Indonesia), deberían organizarse varios equipos básicos nacionales de capacitación a fin de asegurar la disponibilidad de instructores cuando y donde sean necesarios.
- Los dos proyectos de Indonesia tenían un componente de ensayo de los C&I de la OIMT para la OFS y se ejecutaron aproximadamente al mismo tiempo. Los comités directivos de los proyectos deberían estar al tanto de otros proyectos que puedan superponerse en su alcance u objetivos con el proyecto a su cargo. La complementariedad y colaboración con estos proyectos afines sería sumamente beneficiosa y productiva.
- Las evaluaciones ex-post deben programarse dentro de un plazo máximo de dos años después de finalizado el proyecto a fin de evitar la pérdida de memoria institucional e importantes documentos del proyecto, lo cual podría llevar a una evaluación inadecuada, como en el caso del proyecto PD 26/92 (Camerún), que se finalizó en el año 2001. Cuando se realizó la evaluación, el equipo evaluador no pudo verificar el número exacto de instructores ni las distintas disciplinas de la capacitación impartida.

### **Recomendaciones**

Los proyectos futuros sobre el desarrollo de recursos humanos para la OFS deben tener, como mínimo, los siguientes objetivos genéricos:

- educar a los principales responsables de adoptar decisiones en el gobierno y la industria forestal de modo que se institucionalice la OFS en los procesos decisivos relacionados con el manejo de bosques;

- establecer un programa de capacitación exhaustivo, adecuado a las condiciones del país, que pueda seguir desarrollándose y aplicándose incluso después de concluir el respaldo de la OIMT;
- extender la cobertura de la capacitación para abarcar un espectro más amplio de profesionales forestales en muchos niveles; y
- asegurar el intercambio de los documentos de capacitación con otros países.

Las siguientes prácticas y diseños innovadores podrían adoptarse en futuros proyectos de capacitación sobre OFS:

- incorporar módulos de capacitación sobre OFS y C&I en los programas regulares de desarrollo de recursos humanos de las empresas forestales y los organismos forestales gubernamentales y en los programas de estudios de las escuelas y universidades de orientación forestal;
- identificar y socializar las ‘mejores prácticas’ que ilustren el proceso de OFS en un país;
- incluir la OFS y los C&I en la cobertura de los exámenes de permisos forestales en los países donde existan tales procesos relacionados con los permisos forestales;
- organizar talleres y seminarios sobre OFS y C&I para un espectro más amplio de actores del sector forestal y especialmente para las comunidades indígenas; y
- reproducir en otros países los innovadores módulos de capacitación virtual elaborados por la ESPOR.

***Las evaluaciones y misiones de control intermedias de los proyectos deberían identificar expresamente la presencia y aplicabilidad de planes de sustentabilidad posteriores al proyecto, así como la existencia de posibles amenazas para la ejecución de tales planes de sustentabilidad ...***

Además, todos los países se beneficiarían si se ofreciera capacitación sobre OFS a los siguientes grupos:

- los dirigentes de los organismos forestales y otras dependencias gubernamentales, inclusive los gobiernos locales;
- los dirigentes de las empresas forestales y otras organizaciones/asociaciones forestales relacionadas;
- los gerentes de nivel intermedio y el personal de campo de las empresas forestales y otras organizaciones forestales relacionadas;
- el personal de las unidades de planificación de las empresas forestales, los organismos forestales gubernamentales y las dependencias del gobierno local;
- los docentes y el personal de las escuelas y universidades de orientación forestal;
- el personal de organizaciones consultoras forestales y asociaciones profesionales forestales;
- los líderes de las comunidades indígenas que dependen de los recursos forestales para su subsistencia; y
- las mujeres (en los proyectos futuros se deberían definir formas de estimular una mayor presencia de mujeres en los cursos de capacitación sobre OFS ya que tuvieron escasa representación en los cuatro proyectos evaluados).

Las evaluaciones y misiones de control intermedias de los proyectos deberían identificar expresamente la presencia y aplicabilidad de planes de sustentabilidad posteriores al proyecto, así como la existencia de posibles amenazas para la ejecución de tales planes de sustentabilidad, a fin de asegurar una transición sin complicaciones entre el proceso de culminación del proyecto y la incorporación de los resultados del mismo en el trabajo “ordinario” de las organizaciones beneficiarias. La necesidad de ejecutar una segunda fase o fases posteriores de seguimiento, si corresponde, debe determinarse en una etapa temprana del proceso, y la documentación y las aprobaciones requeridas deben procesarse de modo de asegurar que no se pierda el impulso de la primera fase o que se minimice la pérdida de impulso.

Debería considerarse la posibilidad de respaldar más proyectos de capacitación sobre OFS con organizaciones o asociaciones del sector privado como organismos ejecutores. Estos proyectos podrían beneficiarse con un sistema administrativo más funcional y eficiente y una mayor adopción de los resultados en el sector forestal. Por último, es preciso evaluar cómo se han utilizado los recursos humanos y físicos generados por los proyectos relacionados con la OFS y en qué medida estos recursos han contribuido a conseguir el objetivo de la OFS.

## **Agradecimientos**

El autor agradece sinceramente la competente ayuda del equipo de consultores: Cecilia G. Malaguti de Souza do Prado (Bolivia); Romeo T. Acosta (Indonesia); y Obiora Dennis Nwokeabia (Camerún). Desea asimismo agradecer al personal de los organismos ejecutores, en particular a Gustavo Guzmán (Bolivia), Pak Kuswanda (Indonesia) y Schadrack Ekotto (Camerún).

*El informe completo de la evaluación ex-post puede obtenerse solicitándolo a la Secretaría de la OIMT (rfm@itto.or.jp).*