

## Public Forestry Institutions

### Basic knowledge

Instituciones públicas forestales contribuye a los ODS:

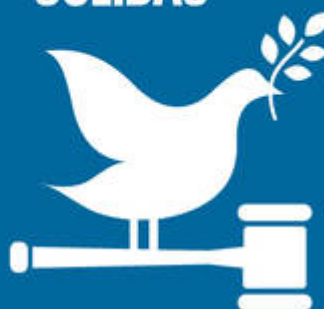


Instituciones públicas forestales contribuye a los ODS:

**15** VIDA  
DE ECOSISTEMAS  
TERRESTRES



**16** PAZ, JUSTICIA  
E INSTITUCIONES  
SÓLIDAS



**17** ALIANZAS PARA  
LOGRAR  
LOS OBJETIVOS





**El objetivo de este módulo es brindar a los directores forestales, los facilitadores y los órganos de decisión del sector forestal las herramientas básicas para llevar a cabo evaluaciones de las instituciones forestales públicas, sustentar el diseño de los procesos de cambio y medir el cambio de la organización. El módulo proporciona información, orientación y ejemplos de herramientas para evaluar y fortalecer las instituciones públicas del sector forestal de manera que puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz y eficiente, y apoyar la puesta en práctica de la GFS.**



**El objetivo de este módulo es brindar a los directores forestales, los facilitadores y los órganos de decisión del sector forestal las herramientas básicas para llevar a cabo evaluaciones de las instituciones forestales públicas, sustentar el diseño de los procesos de cambio y medir el cambio de la organización. El módulo proporciona información, orientación y ejemplos de herramientas para evaluar y fortalecer las instituciones públicas del sector forestal de manera que puedan desempeñar sus funciones de manera más eficaz y eficiente, y**

## apoyar la puesta en práctica de la GFS.

### ¿Qué son las instituciones forestales?

Las instituciones eficaces son fundamentales para mejorar la gestión y el desarrollo forestales. Son organizaciones públicas, privadas o de propiedad mixta que actúan a nivel local, subnacional, nacional o internacional que están formadas para impulsar intereses públicos o privados en el sector forestal. Las instituciones forestales comprenden las siguientes:

- empresas y organismos forestales públicos;
- otros ministerios y agencias públicas (por ejemplo, medio ambiente, energía y agua);
- organizaciones de enseñanza, capacitación e investigación;
- organizaciones del sector privado (como las organizaciones de productores);
- organizaciones de la sociedad civil;
- el sector informal, y
- organizaciones e iniciativas internacionales.

Las instituciones forestales pueden variar considerablemente en función de si son públicas o privadas, como en sus objetivos y desafíos y en la medida en que dependen de su fuerza en el mercado. Por ejemplo, los pequeños productores forestales pueden constituirse en organizaciones de productores forestales para mejorar el acceso a los mercados, la tecnología, los recursos y los procesos políticos, superando así las limitaciones económicas que implica su pequeño tamaño. Las organizaciones de productores forestales constituyen un ejemplo de institución forestal privada y pueden contribuir a lograr los objetivos sociales y económicos de sus miembros y a mejorar sus prácticas de gestión forestal.

### ¿Qué son las instituciones forestales?

Las instituciones eficaces son fundamentales para mejorar la gestión y el desarrollo forestales. Son organizaciones públicas, privadas o de propiedad mixta que actúan a nivel local, subnacional, nacional o internacional que están formadas para impulsar intereses públicos o privados en el sector forestal. Las instituciones forestales comprenden las siguientes:

- empresas y organismos forestales públicos;
- otros ministerios y agencias públicas (por ejemplo, medio ambiente, energía y agua);
- organizaciones de enseñanza, capacitación e investigación;
- organizaciones del sector privado (como las organizaciones de productores);
- organizaciones de la sociedad civil;
- el sector informal, y
- organizaciones e iniciativas internacionales.

Las instituciones forestales pueden variar considerablemente en función de si son públicas o privadas, como en sus objetivos y desafíos y en la medida en que dependen de su fuerza en el mercado. Por ejemplo, los pequeños productores forestales pueden constituirse en organizaciones de productores forestales para mejorar el acceso a los mercados, la tecnología, los recursos y los procesos políticos, superando así las limitaciones económicas que implica su pequeño tamaño. Las organizaciones de productores forestales constituyen un ejemplo de institución forestal privada y pueden contribuir a lograr los objetivos sociales y económicos de sus miembros y a mejorar sus prácticas de gestión forestal.

### ***Instituciones forestales públicas***

Por otra parte, las instituciones públicas tienen el mandato de mantener y mejorar los valores públicos proporcionados por los bosques y su sostenibilidad. Sus funciones (descritas detalladamente en el Recuadro 1) consisten normalmente en la regulación (por ejemplo, reglamentar el uso de los bosques públicos por medio de la observancia de las leyes e impuestos), la gestión (como la planificación y la realización de un inventario y cartografía) y la facilitación (por ejemplo, mediante el suministro de servicios de extensión y orientación y la supervisión de la gestión forestal). Además, las instituciones públicas pueden llevar a cabo actividades de investigación y capacitación, gracias a lo cual se generan conocimientos y se cuenta con personal capacitado para la puesta en práctica de la gestión forestal sostenible.

A nivel mundial, alrededor del 80 por ciento de los bosques son de propiedad pública, por lo que las instituciones forestales públicas desempeñan una función fundamental en la promoción de la gestión forestal sostenible. Incluso cuando las tierras forestales públicas están arrendadas a empresas privadas o comunidades (por ejemplo, a través de concesiones), los organismos públicos cumplen un papel esencial en la formulación, la asignación y el cumplimiento de los contratos, el suministro de información y la mediación en casos de

conflictos, entre otras cosas.

### ***La importancia que tienen las instituciones públicas del sector forestal eficaces para la gestión forestal sostenible***

Muchos países se enfrentan a problemas importantes al poner en práctica sus políticas y legislación forestales (para, entre otras cosas, mejorar la gestión forestal sostenible). Estos problemas tienen su origen en la escasez de conocimientos, capacidades y recursos que las instituciones forestales públicas suelen tener a su disposición, así como a instrumentos políticos y acuerdos institucionales inadecuados. Una capacidad insuficiente puede conllevar que no se proporcione la orientación adecuada a los usuarios de los bosques, se sigan llevando a cabo actividades ilegales en los bosques, se adopten decisiones relativas al sector forestal sin basarse en una información actualizada y precisa, y que los intereses en conflicto no se aborden de la manera apropiada. Las instituciones públicas débiles no sólo ponen en peligro la aplicación eficaz de las políticas, sino que también pueden comprometer la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos. Contar con instituciones forestales eficaces es esencial para la buena gobernanza forestal.

## **Recuadro 1: Funciones de las instituciones públicas del sector forestal**

### **Funciones relativas a las políticas y la reglamentación**

- Elaborar y aplicar las políticas, la legislación y los reglamentos forestales y realizar su seguimiento
- Reglamentar el uso de los bosques públicos, comunales y privados (por ejemplo, observancia de la legislación, impuestos, subastas y permisos)
- Contribuir a los procesos internacionales relacionados con los bosques

### **Funciones relativas a la planificación y la gestión forestales**

- Gestionar los bosques públicos, lo que comprende actividades de planificación, control, inventariado y cartografiado y operaciones silvícolas, como la forestación/reforestación, la explotación y la protección de los bosques contra el fuego, las plagas y las enfermedades
- Aprobar y apoyar la planificación e implementación de la gestión de los bosques privados
- Realizar un seguimiento e informar de los principales indicadores forestales (por ejemplo, superficie forestal, volúmenes y cortes anuales permisibles) y suministrar información al gobierno, la legislatura, los organismos internacionales y el público en general

### **Funciones relativas a la facilitación**

- Coordinar y facilitar asociaciones con otros sectores y partes interesadas, equilibrando los intereses sectoriales
- Prestar apoyo a las comunidades locales y el sector privado en la gestión de los bosques y los árboles, también mediante el suministro de información y asistencia técnica
- Brindar apoyo a los usuarios de los bosques a través de la educación y la capacitación, y fortalecer la base de conocimientos por medio de la investigación y la extensión.

## **Módulos relacionados**

- [Desarrollo de empresas forestales](#)
- [Política forestal](#)

### ***Instituciones forestales públicas***

Por otra parte, las instituciones públicas tienen el mandato de mantener y mejorar los valores públicos proporcionados por los bosques y su sostenibilidad. Sus funciones (descritas detalladamente en el Recuadro 1) consisten normalmente en la regulación (por ejemplo, reglamentar el uso de los bosques públicos por medio de la observancia de las leyes e impuestos), la gestión (como la planificación y la realización de un inventario y cartografía) y la facilitación (por ejemplo, mediante el suministro de servicios de extensión y orientación y la supervisión de la gestión forestal). Además, las instituciones públicas pueden llevar a cabo actividades de investigación y capacitación, gracias a lo cual se generan conocimientos y se cuenta con personal capacitado para la puesta en práctica de la gestión forestal sostenible.

A nivel mundial, alrededor del 80 por ciento de los bosques son de propiedad pública, por lo que las instituciones forestales públicas desempeñan una función fundamental en la promoción de la gestión forestal sostenible. Incluso cuando las tierras forestales públicas están arrendadas a empresas privadas o comunidades (por ejemplo, a través de concesiones), los organismos públicos cumplen un papel

esencial en la formulación, la asignación y el cumplimiento de los contratos, el suministro de información y la mediación en casos de conflictos, entre otras cosas.

### ***La importancia que tienen las instituciones públicas del sector forestal eficaces para la gestión forestal sostenible***

Muchos países se enfrentan a problemas importantes al poner en práctica sus políticas y legislación forestales (para, entre otras cosas, mejorar la gestión forestal sostenible). Estos problemas tienen su origen en la escasez de conocimientos, capacidades y recursos que las instituciones forestales públicas suelen tener a su disposición, así como a instrumentos políticos y acuerdos institucionales inadecuados. Una capacidad insuficiente puede conllevar que no se proporcione la orientación adecuada a los usuarios de los bosques, se sigan llevando a cabo actividades ilegales en los bosques, se adopten decisiones relativas al sector forestal sin basarse en una información actualizada y precisa, y que los intereses en conflicto no se aborden de la manera apropiada. Las instituciones públicas débiles no sólo ponen en peligro la aplicación eficaz de las políticas, sino que también pueden comprometer la ejecución y la sostenibilidad de los proyectos. Contar con instituciones forestales eficaces es esencial para la buena gobernanza forestal.

## **Recuadro 1: Funciones de las instituciones públicas del sector forestal**

### **Funciones relativas a las políticas y la reglamentación**

- Elaborar y aplicar las políticas, la legislación y los reglamentos forestales y realizar su seguimiento
- Reglamentar el uso de los bosques públicos, comunales y privados (por ejemplo, observancia de la legislación, impuestos, subastas y permisos)
- Contribuir a los procesos internacionales relacionados con los bosques

### **Funciones relativas a la planificación y la gestión forestales**

- Gestionar los bosques públicos, lo que comprende actividades de planificación, control, inventariado y cartografiado y operaciones silvícolas, como la forestación/reforestación, la explotación y la protección de los bosques contra el fuego, las plagas y las enfermedades
- Aprobar y apoyar la planificación e implementación de la gestión de los bosques privados
- Realizar un seguimiento e informar de los principales indicadores forestales (por ejemplo, superficie forestal, volúmenes y cortes anuales permisibles) y suministrar información al gobierno, la legislatura, los organismos internacionales y el público en general

### **Funciones relativas a la facilitación**

- Coordinar y facilitar asociaciones con otros sectores y partes interesadas, equilibrando los intereses sectoriales
- Prestar apoyo a las comunidades locales y el sector privado en la gestión de los bosques y los árboles, también mediante el suministro de información y asistencia técnica
- Brindar apoyo a los usuarios de los bosques a través de la educación y la capacitación, y fortalecer la base de conocimientos por medio de la investigación y la extensión.

## **Módulos relacionados**

- [Desarrollo de empresas forestales](#)
- [Política forestal](#)

## In more depth

### Características de las instituciones forestales públicas eficaces

Las instituciones públicas del sector forestal que contribuyen y se adaptan de manera satisfactoria a los cambios políticos y legislativos comparten una serie de características, como por ejemplo:

1. Invierten en el desarrollo de **aptitudes de gestión estratégica** como la comunicación, la facilitación, la participación de múltiples interesados en la toma de decisiones, los enfoques participativos, la gestión de conflictos, las competencias en materia de servicios públicos, el liderazgo y la gestión. Las aptitudes de gestión estratégica son fundamentales para el éxito de las instituciones forestales públicas de hoy en día, porque en el proceso de adopción de decisiones en materia de política forestal participan cada vez más partes interesadas; asimismo, esas aptitudes permiten a las instituciones aprovechar los recursos y las capacidades de dichas partes interesadas a fin de lograr objetivos comunes, y se pueden aplicar también en la revitalización de los servicios técnicos de extensión para contribuir a que los usuarios de los bosques proporcionen bienes y servicios medioambientales forestales de manera sostenible.
2. **Se centran cada vez más en los resultados**, midiéndolos a través de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación. El interés en los resultados permite la puesta en práctica de la misión y la visión de la institución en realizaciones y resultados específicos y cuantificables, que se pueden alcanzar en plazos determinados. Además, conlleva tratar de encontrar la manera más eficaz de prestar servicios, como delegar o externalizar las responsabilidades a niveles descentralizados o a otras partes interesadas, y mantener la flexibilidad en el modo de alcanzar los resultados. La medición de los resultados inspira también las estructuras organizativas y las prioridades en materia de desarrollo de capacidad y orienta las estrategias y los esfuerzos de movilización de recursos. Los países pueden aumentar su interés en los resultados adoptando enfoques de gestión del rendimiento (como la gestión basada en los resultados) y asumiendo un número limitado de prioridades.
3. Identifican la manera de **contribuir a objetivos de desarrollo más amplios**. Las instituciones forestales eficaces encuentran la manera de integrar la administración forestal en un panorama más amplio, adoptan una visión a más largo plazo (y, por consiguiente, evitan gastar continuamente sus energías en abordar “emergencias”) y procuran que su trabajo sirva a otras partes interesadas. Las últimas medidas para integrar los objetivos de desarrollo nacionales en las políticas forestales y su puesta en marcha van en esa dirección.
4. Actualizan los **conocimientos técnicos y prácticos** de su personal para que puedan centrarse en los resultados, gestionar la información y las personas de manera más eficaz, y contribuir al logro de unos objetivos de desarrollo más amplios. Las esferas en las que se requieren nuevos conocimientos son el cambio climático, la verificación y legalidad de la madera de construcción, el análisis financiero y económico, la forestería comunitaria y el uso de tecnología de la información para mejorar la eficiencia y la transparencia.

### Evaluación y fortalecimiento de las instituciones forestales del sector público

Basándose en la experiencia de la FAO en varios países, tal vez las administraciones forestales públicas deseen examinar las siguientes medidas interrelacionadas al emprender un proceso de adaptación y fortalecimiento en respuesta a las nuevas necesidades y aspiraciones sociales.

### Características de las instituciones forestales públicas eficaces

Las instituciones públicas del sector forestal que contribuyen y se adaptan de manera satisfactoria a los cambios políticos y legislativos comparten una serie de características, como por ejemplo:

1. Invierten en el desarrollo de **aptitudes de gestión estratégica** como la comunicación, la facilitación, la participación de múltiples interesados en la toma de decisiones, los enfoques participativos, la gestión de conflictos, las competencias en materia de servicios públicos, el liderazgo y la gestión. Las aptitudes de gestión estratégica son fundamentales para el éxito de las instituciones forestales públicas de hoy en día, porque en el proceso de adopción de decisiones en materia de política forestal participan cada vez más partes interesadas; asimismo, esas aptitudes permiten a las instituciones aprovechar los recursos y las capacidades de dichas partes interesadas a fin de lograr objetivos comunes, y se pueden aplicar también en la revitalización de los servicios técnicos de extensión para contribuir a que los usuarios de los bosques proporcionen bienes y servicios medioambientales forestales de manera sostenible.
2. **Se centran cada vez más en los resultados**, midiéndolos a través de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación. El interés en los resultados permite la puesta en práctica de la misión y la visión de la institución en realizaciones y resultados específicos y cuantificables, que se pueden alcanzar en plazos determinados. Además, conlleva tratar de encontrar la manera más eficaz de prestar servicios, como delegar o externalizar las responsabilidades a niveles descentralizados o a otras partes interesadas, y

mantener la flexibilidad en el modo de alcanzar los resultados. La medición de los resultados inspira también las estructuras organizativas y las prioridades en materia de desarrollo de capacidad y orienta las estrategias y los esfuerzos de movilización de recursos. Los países pueden aumentar su interés en los resultados adoptando enfoques de gestión del rendimiento (como la gestión basada en los resultados) y asumiendo un número limitado de prioridades.

3. Identifican la manera de **contribuir a objetivos de desarrollo más amplios**. Las instituciones forestales eficaces encuentran la manera de integrar la administración forestal en un panorama más amplio, adoptan una visión a más largo plazo (y, por consiguiente, evitan gastar continuamente sus energías en abordar “emergencias”) y procuran que su trabajo sirva a otras partes interesadas. Las últimas medidas para integrar los objetivos de desarrollo nacionales en las políticas forestales y su puesta en marcha van en esa dirección.
4. Actualizan los **conocimientos técnicos y prácticos** de su personal para que puedan centrarse en los resultados, gestionar la información y las personas de manera más eficaz, y contribuir al logro de unos objetivos de desarrollo más amplios. Las esferas en las que se requieren nuevos conocimientos son el cambio climático, la verificación y legalidad de la madera de construcción, el análisis financiero y económico, la forestería comunitaria y el uso de tecnología de la información para mejorar la eficiencia y la transparencia.

### **Evaluación y fortalecimiento de las instituciones forestales del sector público**

Basándose en la experiencia de la FAO en varios países, tal vez las administraciones forestales públicas deseen examinar las siguientes medidas interrelacionadas al emprender un proceso de adaptación y fortalecimiento en respuesta a las nuevas necesidades y aspiraciones sociales.

#### **1. Examen de las políticas y las instituciones forestales**

El entorno institucional (por ejemplo, el entorno político, otras partes interesadas, las realidades políticas y los recursos financieros) en el que opera una institución influye en gran medida en su trabajo y puede ser la causa subyacente del escaso rendimiento. Las intervenciones dirigidas a fortalecer una institución forestal pública han de basarse en un conocimiento sólido de su entorno. Por ejemplo, es frecuente que las políticas forestales prevean sólo un papel limitado para los actores no estatales, dejando así a la institución pública con una carga de responsabilidad que no es proporcional a sus recursos. Además, puede que las políticas no estén armonizadas, por lo que brindarán una orientación contradictoria. Un proceso de examen del sector público iniciado por el gobierno puede ofrecer una oportunidad para examinar las políticas y las instituciones forestales, como podrían ser los proyectos dirigidos a mejorar la gobernanza forestal. Un examen de la política y las instituciones forestales es un proceso que identifica las políticas, las estrategias y los planes que están relacionados con los bosques (como las políticas de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y las políticas forestales nacionales). Aclara la coherencia, los conflictos y las lagunas de los objetivos y los enfoques de esas políticas. Asimismo, identifica a las partes interesadas públicas y privadas (por ejemplo, mediante una cartografía de las partes interesadas), sus mandatos y los acuerdos que existen para que puedan trabajar conjuntamente.

#### **2. Evaluación del rendimiento de la organización**

Una evaluación de la organización consiste en un examen sistemático de la manera en que ha funcionado una organización, de los factores que han impedido su rendimiento y **del modo en que se puede mejorar la situación**. Una vez identificadas (en el examen de las políticas y las instituciones forestales) las cuestiones externas a la organización, en la presente evaluación se aborda su funcionamiento interno. En función de su alcance y de los recursos disponibles puede abarcar lo siguiente:

liderazgo estratégico (por ejemplo, la buena gobernanza y la claridad, la calidad y el uso de estrategias y planes);

- capacidad técnica, estratégica y organizativa (por ejemplo, conocimientos especializados, tecnología, gestión de la información e instrumentos de política);
- recursos humanos, financieros y materiales (como niveles de personal y presupuestos, por función principal);
- gestión del programa y el proceso (por ejemplo, la eficacia en la adopción de decisiones, incluida la delegación de responsabilidades);
- transparencia (por ejemplo, de información y procesos de adopción de decisiones);
- supervisión y rendición de cuentas;
- motivación (como la presencia de incentivos y recompensas), y
- la división de autoridad y coordinación en los organismos y entre ellos.

Las evaluaciones de las organizaciones son útiles para determinar la necesidad de revisar funciones, estructuras, procedimientos de gestión y sistemas de gestión de la información y reorientar las prioridades estratégicas de una organización. Asimismo, pueden ser de utilidad para formular planes de acción y determinar los recursos necesarios para ejecutarlos. Las autoevaluaciones son

especialmente útiles para crear la concienciación interna de la necesidad de cambio e identificar soluciones prácticas. En función de su objetivo, el alcance y los recursos disponibles, una evaluación de la organización se puede centrar en funciones específicas de la organización o abordar el rendimiento de la organización de manera más amplia. Las organizaciones eficaces realizan un seguimiento apropiado de indicadores clave de rendimiento.

### **3. Diseño y puesta en marcha del proceso de cambio**

Los exámenes institucionales y las evaluaciones de la organización ofrecen un panorama de la situación actual desde el punto de vista del rendimiento de la organización, el entorno institucional en el que la administración actúa y la capacidad de la organización para cumplir su mandato. Además, permiten comparar la situación actual y los objetivos declarados, los requisitos y los principios de actuación, determinando de este modo la brecha entre la situación actual y la deseada. El conocimiento de esta brecha puede utilizarse para establecer un orden de prioridades de los cambios y las actividades de apoyo relacionadas (por ejemplo, un programa de desarrollo de capacidades) y ayudar también a definir las decisiones y las actividades que reducirán la brecha, como por ejemplo, elegir un instrumento diferente para aplicar la política o promover acuerdos institucionales que permitan una mejor coordinación entre los distintos sectores y organismos. Una vez identificada la brecha entre la situación actual y la deseada, es preciso diseñar y poner en marcha un proceso de cambio, que requerirá algunos elementos fundamentales. Por ejemplo:

- El proceso debe contar con un representante de alto nivel (como un ministro, secretario permanente o director forestal) con voluntad e influencia para que se produzca el cambio.
- El proceso se beneficiará del apoyo de un equipo de cambio encargado de brindar el ímpetu y la continuidad a través de la comunicación sobre la importancia del cambio, la visión de hacia dónde se orienta la organización y la estrategia para que se consiga.
- Los procesos eficaces obtienen “victorias” inequívocas a corto plazo que dan al personal la seguridad de ir en la dirección correcta.
- Muy a menudo, las intervenciones de desarrollo de la capacidad han de formar parte del proceso de cambio, no sólo para modificar el modo en que trabaja la organización, sino también para dotar al personal de nuevos conocimientos especializados y competencias, cuando sea preciso.

El proceso de cambio puede conllevar también una revisión de la manera en que la organización financia sus actividades. Por ejemplo, algunos países han decidido permitir que sus administraciones forestales retengan los ingresos derivados de los bosques en lugar de enviarlos a la tesorería, otros han establecido fondos forestales nacionales y otros han decidido crear unidades independientes que se encargan específicamente de buscar fuentes y mecanismos alternativos para financiar la aplicación de las políticas.

Dado que el cambio en la organización puede afectar al trabajo de las personas, la participación de toda la organización es importante para garantizar la aceptabilidad. Para obtener el convencimiento de todos los miembros del personal, se debe hacer frente a sus preocupaciones de manera adecuada, ya que algunos de ellos pueden sentirse amenazados por el cambio.

### **4. Evaluación y aprendizaje**

La adaptación y el fortalecimiento de las instituciones no son intervenciones que se realicen una sola vez. El entorno en el que operan la mayoría de las organizaciones relacionadas con los bosques está en constante evolución, y posiblemente a un ritmo acelerado. Las organizaciones públicas deben iniciar procesos para realizar un seguimiento de su funcionamiento y anticipar el cambio de manera que se beneficien de las nuevas oportunidades y desafíos. La importancia que se asigna recientemente a la gestión basada en los resultados brinda a las instituciones públicas forestales una oportunidad para articular de manera más clara los resultados que tratan de lograr y los indicadores que utilizarán para medir los progresos logrados.

#### **1. Examen de las políticas y las instituciones forestales**

El entorno institucional (por ejemplo, el entorno político, otras partes interesadas, las realidades políticas y los recursos financieros) en el que opera una institución influye en gran medida en su trabajo y puede ser la causa subyacente del escaso rendimiento. Las intervenciones dirigidas a fortalecer una institución forestal pública han de basarse en un conocimiento sólido de su entorno. Por ejemplo, es frecuente que las políticas forestales prevean sólo un papel limitado para los actores no estatales, dejando así a la institución pública con una carga de responsabilidad que no es proporcional a sus recursos. Además, puede que las políticas no estén armonizadas, por lo que brindarán una orientación contradictoria. Un proceso de examen del sector público iniciado por el gobierno puede ofrecer una oportunidad para examinar las políticas y las instituciones forestales, como podrían ser los proyectos dirigidos a mejorar la gobernanza forestal. Un examen de la política y las instituciones forestales es un proceso que identifica las políticas, las estrategias y los planes que están relacionados con los bosques (como las políticas de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y las políticas forestales nacionales). Aclara la coherencia, los conflictos y las lagunas de los objetivos y los enfoques de esas políticas. Asimismo, identifica a las partes interesadas públicas y privadas (por ejemplo, mediante una cartografía de las partes interesadas), sus mandatos y los acuerdos que existen para que puedan trabajar conjuntamente.

## **2. Evaluación del rendimiento de la organización**

Una evaluación de la organización consiste en un examen sistemático de la manera en que ha funcionado una organización, de los factores que han impedido su rendimiento y **del modo en que se puede mejorar la situación**. Una vez identificadas (en el examen de las políticas y las instituciones forestales) las cuestiones externas a la organización, en la presente evaluación se aborda su funcionamiento interno. En función de su alcance y de los recursos disponibles puede abarcar lo siguiente:

liderazgo estratégico (por ejemplo, la buena gobernanza y la claridad, la calidad y el uso de estrategias y planes);

- capacidad técnica, estratégica y organizativa (por ejemplo, conocimientos especializados, tecnología, gestión de la información e instrumentos de política);
- recursos humanos, financieros y materiales (como niveles de personal y presupuestos, por función principal);
- gestión del programa y el proceso (por ejemplo, la eficacia en la adopción de decisiones, incluida la delegación de responsabilidades);
- transparencia (por ejemplo, de información y procesos de adopción de decisiones);
- supervisión y rendición de cuentas;
- motivación (como la presencia de incentivos y recompensas), y
- la división de autoridad y coordinación en los organismos y entre ellos.

Las evaluaciones de las organizaciones son útiles para determinar la necesidad de revisar funciones, estructuras, procedimientos de gestión y sistemas de gestión de la información y reorientar las prioridades estratégicas de una organización. Asimismo, pueden ser de utilidad para formular planes de acción y determinar los recursos necesarios para ejecutarlos. Las autoevaluaciones son especialmente útiles para crear la concienciación interna de la necesidad de cambio e identificar soluciones prácticas. En función de su objetivo, el alcance y los recursos disponibles, una evaluación de la organización se puede centrar en funciones específicas de la organización o abordar el rendimiento de la organización de manera más amplia. Las organizaciones eficaces realizan un seguimiento apropiado de indicadores clave de rendimiento.

## **3. Diseño y puesta en marcha del proceso de cambio**

Los exámenes institucionales y las evaluaciones de la organización ofrecen un panorama de la situación actual desde el punto de vista del rendimiento de la organización, el entorno institucional en el que la administración actúa y la capacidad de la organización para cumplir su mandato. Además, permiten comparar la situación actual y los objetivos declarados, los requisitos y los principios de actuación, determinando de este modo la brecha entre la situación actual y la deseada. El conocimiento de esta brecha puede utilizarse para establecer un orden de prioridades de los cambios y las actividades de apoyo relacionadas (por ejemplo, un programa de desarrollo de capacidades) y ayudar también a definir las decisiones y las actividades que reducirán la brecha, como por ejemplo, elegir un instrumento diferente para aplicar la política o promover acuerdos institucionales que permitan una mejor coordinación entre los distintos sectores y organismos. Una vez identificada la brecha entre la situación actual y la deseada, es preciso diseñar y poner en marcha un proceso de cambio, que requerirá algunos elementos fundamentales. Por ejemplo:

- El proceso debe contar con un representante de alto nivel (como un ministro, secretario permanente o director forestal) con voluntad e influencia para que se produzca el cambio.
- El proceso se beneficiará del apoyo de un equipo de cambio encargado de brindar el ímpetu y la continuidad a través de la comunicación sobre la importancia del cambio, la visión de hacia dónde se orienta la organización y la estrategia para que se consiga.
- Los procesos eficaces obtienen “victorias” inequívocas a corto plazo que dan al personal la seguridad de ir en la dirección correcta.
- Muy a menudo, las intervenciones de desarrollo de la capacidad han de formar parte del proceso de cambio, no sólo para modificar el modo en que trabaja la organización, sino también para dotar al personal de nuevos conocimientos especializados y competencias, cuando sea preciso.

El proceso de cambio puede conllevar también una revisión de la manera en que la organización financia sus actividades. Por ejemplo, algunos países han decidido permitir que sus administraciones forestales retengan los ingresos derivados de los bosques en lugar de enviarlos a la tesorería, otros han establecido fondos forestales nacionales y otros han decidido crear unidades independientes que se encargan específicamente de buscar fuentes y mecanismos alternativos para financiar la aplicación de las políticas.

Dado que el cambio en la organización puede afectar al trabajo de las personas, la participación de toda la organización es importante para garantizar la aceptabilidad. Para obtener el convencimiento de todos los miembros del personal, se debe hacer frente a sus preocupaciones de manera adecuada, ya que algunos de ellos pueden sentirse amenazados por el cambio.

#### ***4. Evaluación y aprendizaje***

La adaptación y el fortalecimiento de las instituciones no son intervenciones que se realicen una sola vez. El entorno en el que operan la mayoría de las organizaciones relacionadas con los bosques está en constante evolución, y posiblemente a un ritmo acelerado. Las organizaciones públicas deben iniciar procesos para realizar un seguimiento de su funcionamiento y anticipar el cambio de manera que se beneficien de las nuevas oportunidades y desafíos. La importancia que se asigna recientemente a la gestión basada en los resultados brinda a las instituciones públicas forestales una oportunidad para articular de manera más clara los resultados que tratan de lograr y los indicadores que utilizarán para medir los progresos logrados.

## Further learning

**Azevedo, T., Purnama, B., Bosworth, D., Collins, S., Farrell, J., Kanel, K., Konkin, D. & Torres-Rojo, J.M.** 2014. [\*Public forest agencies in the twenty-first century: driving change through transparency, tenure reform, citizen involvement and improved governance\*](#).

Megaforesta. May 2014.

**Shaheduzzaman, Md.** 2012. *Situation analysis and capacity needs assessment in the Ministry of Environment and Forests and its agencies*. Government of the People's Republic of Bangladesh and FAO.

**Wollenberg, E., Anderson, J. & López, C.** 2005. *Though all things differ: pluralism as a basis for cooperation in forests*. Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research. 112 pp.

**Wollenberg, E., Edmunds, D., Buck, L., Fox, J. & Brodt, S.** 2001. *Social learning in community forests*. A joint publication of CIFOR and the East-West Center. Bogor, Indonesia, Center for International Forestry Research. 209 pp.

**World Bank.** 2008. *Forests sourcebook: practical guidance for sustaining forests in development cooperation*. Washington, DC. 402 pp.

## Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

**Initiator(s):** Marco Boscolo - FAO, Forestry Department

**Contributor(s):** Cesar Sabogal - FAO, Forestry Department

