

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EJECUCIÓN TÉCNICO
ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
GOBERNANZA FORESTAL, AÑO 2014**

**LUIS DAVID MARTÍNEZ JARAMILLO
CAROLINA MUÑOZ HERNÁNDEZ
YULY ESNEDA SANABRIA CARO**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2015**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EJECUCIÓN TÉCNICO
ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL
GOBERNANZA FORESTAL, AÑO 2014**

**LUIS DAVID MARTÍNEZ JARAMILLO
CAROLINA MUÑOZ HERNÁNDEZ
YULY ESNEDA SANABRIA CARO**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

Asesores

**LUIS ALBERTO ARTEAGA CASAS
Magister Gestión Empresarial**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
PEREIRA
2015**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Pereira, 28 de Enero de 2015

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE ANEXOS	7
INTRODUCCIÓN	8
1. DIAGNÓSTICO	16
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE GOBERNANZA FORESTAL	16
1.2 ENTREVISTAS	18
1.2.1 Entrevistas personal administrativo	18
1.2.2 Entrevista personal técnico	22
1.2.3 Análisis de entrevistas	52
1.3 DIAGNÓSTICO GENERAL	57
1.3.1 Diagnóstico administrativo	57
1.3.2 Diagnóstico técnico	58
1.4 MATRIZ DOFA	60
1.4.1 Matriz DOFA administrativa	60
1.4.2 Matriz DOFA técnica	62
1.4.3 Matriz DOFA general (administrativa-técnico)	64
2. DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS	67
2.1 DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS COMPONENTE ADMINISTRATIVO	67
2.2 DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS COMPONENTE TÉCNICO	68
3. PLAN DE MEJORAMIENTO	70

3.1 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO COMPONENTE ADMINISTRATIVO	70
3.2 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO COMPONENTE TÉCNICO	74
4. CONCLUSIONES	78
5. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXO	84

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Instrumento para el procesamiento de datos de la fuente primaria	14
Tabla 2. Papel de las entidades socias y colaboradoras	17
Tabla 3. Matriz DOFA administrativa	60
Tabla 4. Matriz DOFA técnica	62
Tabla 5. Matriz DOFA general	64
Tabla 6. Debilidades, causas y consecuencias del componente administrativo	67
Tabla 7. Debilidades, causas y consecuencias del componente técnico	68
Tabla 8. Matriz del plan de mejoramiento, componente administrativo	70
Tabla 9. Matriz del plan de mejoramiento, componente técnico	74

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Formato de entrevista	84

INTRODUCCIÓN

El Plan de Mejoramiento al Programa de Cooperación Internacional Posicionamiento de la Gobernanza Forestal en Colombia (PGFC), fue una herramienta que permitió identificar las principales falencias en el planteamiento inicial de dicho proyecto, y plantear una serie de medidas que contribuyeron al mejoramiento de los procesos administrativos y técnicos; que lograron cumplir con el alcance, cobertura e impacto del programa.

Para el desarrollo del trabajo, se tuvieron en cuenta tres (03) capítulos, así:

- Diagnóstico al proceso técnico y administrativo actual del proyecto PGFC.
- Debilidades, causas y consecuencias del proceso actual.
- Propuesta del plan de mejoramiento requerido.

SÍNTESIS DEL MARCO TEÓRICO

Cooperación Internacional es un concepto global que comprende todas las modalidades concesionales de ayuda que fluyen hacia los países de menor desarrollo relativo. Los recursos son otorgados con el fin de apoyar el desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo, por parte de las naciones desarrolladas, lo cual se denomina cooperación bilateral; por medio de organismos multilaterales, llamada cooperación multilateral; o por los entes descentralizados, conocida como cooperación descentralizada.

La cooperación internacional puede ser técnica o financiera no reembolsable. Se considera cooperación técnica a aquella que incorpora la transferencia de técnicas, tecnologías, conocimientos o experiencias de países más desarrollados y organismos multilaterales con el fin de fortalecer las capacidades nacionales existentes en los países en vías de desarrollo.

Es cooperación financiera el flujo de recursos en efectivo, por lo general de carácter no reembolsable, transferido por países u organismos internacionales de cooperación, destinada a apoyar proyectos, donaciones, asistencia humanitaria u otro tipo de ayuda que permita mitigar o atender las necesidades más apremiantes de las poblaciones más necesitadas en los países en desarrollo.

En todo caso, la cooperación internacional tiene por objeto colaborar en la búsqueda de objetivos de desarrollo establecidos por los países receptores, con programas o proyectos mutuamente concertados.

La cooperación puede ser horizontal o vertical. La “cooperación vertical” o “norte-sur” es la que se da entre un país desarrollado y otro en vías de desarrollo o de menor nivel de desarrollo. La cooperación horizontal, ocurre entre países de similar nivel de desarrollo y se denomina “Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo” (CTPD). La cooperación triangular involucra a un tercer país o a un organismo internacional en las actividades de cooperación entre dos países en desarrollo.

Las metodologías de presentación de actividades o proyectos de esta modalidad, dependen de los requerimientos que se pretenden desarrollar y los reglamentos de los países cooperadores o financiadores.

“El proyecto Posicionamiento de la Gobernanza Forestal es altamente relevante, esto logró demostrarse sobre la base de múltiples aspectos entre los cuales pudo destacarse su importancia por cuanto el proyecto representa una continuación y evolución del proyecto Bosques FLEGT/ Colombia - Entre 2007 y 2010. En consecuencia el proyecto PGFC responde a la necesidad de dar seguimiento a los avances logrados con esta primera fase. De otro modo la acción es congruente con las políticas del país, esto debido a que las temáticas de la Gobernanza Forestal y de la tala ilegal, han adquirido una posición importante en la agenda

política del país, esta afirmación puede demostrarse con la inclusión del pacto por la madera legal en Colombia (PIMLC) en el Plan Nacional de desarrollo 2010-2014 (prosperidad para todos). Las acciones del proyecto son congruentes con las necesidades de las CAR socias y de los beneficiarios y finalmente este proyecto refleja las prioridades y políticas de la UE en lo que refiere al aumento de productos forestales”¹.

“Sin embargo entre la ejecución hay espacios de mejora en el tema de la interdisciplinariedad de los equipos. La mayor parte de las personas involucradas en el desarrollo del proyecto son técnicos forestales (tanto en el equipo central como en los equipos de las CAR) hay una limitada presencia de personas con experiencia en las ciencias sociales (sociólogos, antropólogos etc.). Situación que se percibe en que no se presta la suficiente atención en las dimensiones sociales, políticas y comunitarias de la Gobernanza forestal lo que refleja una situación de riesgo en la Gestión sostenible del proyecto.

Otra situación que pudo identificarse es que el sistema contable y financiero del proyecto no es independiente por lo que se ejecuta a través de cada área Jurídica, Contable y Financiera de cada CAR socia y se centraliza de manera general en el área de Jurídica, Contabilidad y Tesorería de la sede central (CARDER) con el apoyo solo de dos personas (financiera y contable) de apoyo que hacen parte del proyecto y sin profesional jurídico del mismo; situación que hace más lento los procesos de ejecución de la acción.

El sistema descentralizado de administración forestal desarrollado en Colombia, basado en las Corporaciones Autónomas Regionales, es muy interesante e innovador. Sin embargo, uno de sus problemas principales ha sido la proliferación de diferentes tipos de normas, mecanismos de control, procedimientos

¹ ACOSTA, Israel. Propuesta de modernización de la administración forestal - Contrato de Prestación de Servicios número 470 de Septiembre de 2013

administrativos, cobros de impuestos, etc., entre todas las CAR. Esta tendencia con el pasar de los años ha creado confusión administrativa, la multiplicación de trámites y papeleo, y serias dificultades de seguimiento y control. Este laberinto normativo y administrativo además creado muchas oportunidades para evadir normas y reglas.

Es de discutir que a pesar que las Corporaciones Autónomas Regionales del país son entes públicos y tienen la misma normatividad a nivel nacional, se encuentre trabas y diferencias tan relevantes en los criterios administrativos para el trámite de los procesos, situación que vuelve complejo y dispendioso el desarrollo de acciones y procesos”².

DIAGNÓSTICO (Definición): “es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución interesadas en plantear soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un auto-análisis que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática”³.

El diagnóstico es el análisis que se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo⁴.

PLAN DE MEJORAMIENTO (Definición): actividades que debe realizar cada unidad o área para poder concretar las estrategias en un plan operativo que permita evaluación y seguimiento, y las estrategias son las acciones necesarias

² DELGATTO, Filipo. Evaluación Técnica de medio término de la acción PGFC – Contrato de Prestación de Servicios número 275 de Julio de 2013

³ UNAD. Definición de Diagnóstico Organizacional. Disponible en: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_definicion_de_diagnostico_organizacional.html. (Citado el 25 de Noviembre de 2014).

⁴ ITSON. Publicaciones, Diagnóstico Organizacional: una mirada hacia el futuro, Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf. Citado el 25 de Noviembre de 2014).

para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización⁵.

Teniendo en cuenta lo expuesto se realizó una investigación con base en los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento a la ejecución técnico-administrativo del Proyecto de Cooperación Internacional Posicionamiento de la Gobernanza Forestal en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico al proceso técnico y administrativo actual del proyecto PGFC (Programa de Gobernanza Forestal en Colombia).
- Identificar las debilidades, causas y consecuencias del proceso actual.
- Proponer el plan de mejoramiento requerido.

Para el desarrollo de los objetivos anteriores se tuvo en cuenta la siguiente estrategia metodológica:

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva- Causal.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Análisis y Síntesis.

⁵ GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia Estratégica. Disponible en: <http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/348/1/25124.pdf>

INFORMACIÓN SECUNDARIA

Información brindada por la CARDER, Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS), Corporación Autónoma del Valle de Cauca (CVC), Corporación Autónoma Regional (CRQ), Corporación Autónoma de Caldas (CORPOCALDAS), Corporación Autónoma Regional de Antioquia (CORANTIOQUIA), Corporación Autónoma Regional del Urabá (CORPOURABA), Corporación Autónoma Regional del Choco (CODECHOCO), Corporación Autónoma Regional del Cauca (CRC), Corporación Autónoma Regional del Nariño (CORPONARIÑO), Corporación Autónoma Regional del Norte de Santander (CORPONOR), Corporación Autónoma Regional del Tolima (CORTOLIMA), ALDEA GLOBAL y Asociación de Corporaciones Regionales Autónomas (ASOCARS).

Contrato de Subvención – Ayudas Exteriores de la Unión Europea DCI-ENV/2010/221-025.

INFORMACIÓN PRIMARIA

Entrevistas a los Directivos y Coordinadores de los procesos Técnicos y Administrativos y documentos de análisis construidos en el desarrollo del proyecto.

INSTRUMENTOS

Tabla 1. Instrumentos para el procesamiento de datos de la fuente primaria.

Tabla 1. Instrumento para el procesamiento de datos de la fuente primaria

Variable	Descripción	Instrumento	Descripción
Componente Administrativo	<p>Procesos públicos administrativos.</p> <p>Procesos de selección de personal.</p> <p>Conformación equipos de trabajo.</p> <p>Seguimiento a los materiales técnicos.</p> <p>Capacitación personal en áreas específicas.</p>	<p>Entrevistas (Formato Número 1 “Entrevista estructurada a expertos y líderes en los procesos técnicos y administrativos del proyecto de cooperación internacional gobernanza forestal”)</p>	<p>Formato que contiene tres capítulos: El capítulo uno: Identificación del perfil del entrevistado.</p> <p>Capítulo dos: temas pertinentes a la investigación</p> <p>Capítulo tres: Observaciones y comentarios.</p>
Componente Técnico	<p>Implementación de los desarrollos técnicos. Ejecución Técnica de los alcances del contrato. Protocolos que de homologación de procesos de control.</p> <p>Control y seguimiento forestal. Integración intersectorial.</p>		
Fecha de aplicación	Realizada entre el 08 y 15 de Mayo de 2014.		

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

LIMITANTES / LIMITACIONES

- Dificultad en la obtención de la información, debido a las ocupaciones de la gerencia, y de los funcionarios técnicos que desempeñan su actividad laboral en territorio rural y en operativos de carretera.
- El desplazamiento del personal técnico que intervienen en el avance del proyecto, situación por la que se postergaron encuentros y fue necesario realizar reuniones virtuales para entrevistar los respectivos actores.

1. DIAGNÓSTICO

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE GOBERNANZA FORESTAL

DEFINICIÓN

“Es un Proyecto aprobado por la Unión Europea que tiene su origen en la convocatoria EuropeAid/128320/C/ACT/TPS año 2009. Su objetivo es consolidar la gobernanza forestal en tres regiones del país, con participación de la sociedad civil, población indígena, afrocolombiana y campesina e instituciones públicas o privadas, relacionadas con la aplicación de la legislación, el comercio forestal, mejorando su nivel de incidencia en la reducción de la ilegalidad y la promoción de la gestión forestal sostenible.

ANTECEDENTES

Como antecedente, este Proyecto se encuentra precedido de la Acción Bosques FLEGT/Colombia, que inició un proceso de mejora de la administración forestal mediante la contribución al manejo sostenible y al incremento de la producción y comercialización de recursos forestales de pequeños y medianos productores en los Departamentos de Risaralda, Quindío, Tolima y Norte de Santander. Como resultado se logró avanzar en la mejora de las condiciones de legalidad en el manejo forestal y del comercio de los productos maderables y no maderables”⁶.

POSICIONAMIENTO DE LA GOBERNANZA FORESTAL EN COLOMBIA

“El Proyecto se realiza en diez departamentos de Colombia (Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Chocó, Antioquia (dos Autoridades Ambientales), Caldas, Risaralda,

⁶ CARDER. Gobernanza Forestal. Disponible en:
<http://www.carder.gov.co/web/es/gobernanza-forestal> (Citado el 25 de Noviembre de 2014).

Quindío, Tolima y Norte de Santander) los cuales cubren un 22% del territorio continental nacional y cuentan con una cobertura boscosa de aproximadamente 11.980.000 hectáreas. En ellos se aprovecharon 12.979.286 metros cúbicos de madera, (periodo 1998–2008), que representan el 79,9% del volumen total aprovechado en todo el país; cifras que frente a los estimativos de entre 35% a 42% de ilegalidad forestal indican claramente la importancia de mejorar la aplicación de la legislación forestal y el apoyo al comercio forestal legal en el área de ejecución del Proyecto”⁷.

Tabla 2. Papel de las entidades socias y colaboradoras⁸

ENTIDADES SOCIAS		ENTIDADES COLABORADORAS	
CARDER	Entidad ejecutora y responsable del proyecto.	MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL – MAVDT	Facilitar espacios de diálogo a nivel nacional para la gobernanza forestal
CORPORACIONES REGIONALES AUTÓNOMAS SOCIAS	Adoptar e implementar normas forestales regionales y estrategias para reducir la ilegalidad foresta		Adoptar/discutir/ajustar normas de manejo forestal.
	Liderar la ejecución del Proyecto en su área de jurisdicción.	ASOCIACIÓN DE CORPORACIONES AUTÓNOMAS REGIONALES Y DE DESARROLLO SOSTENIBLE - ASOCARS	Divulgar logros obtenidos por la Acción a las Autoridades Ambientales del país.
	Mejorar la gestión forestal.		
	Implementar en su jurisdicción las acciones y las estrategias que sean desarrolladas por el proyecto		
CORPORACIÓN ALDEA GLOBAL	Liderar aspectos sociales y de trabajo con ONG para construcción de planes colectivos de lucha contra la ilegalidad forestal		

Fuente: Gobernanza Forestal.

⁷ GOBERNANZA FORESTAL. Gobernanza Forestal, contexto forestal de la región. Disponible en: http://www.bosquesflegt.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=137&Itemid=168 (Citado el 25 de Noviembre de 2014).

⁸ GOBERNANZA FORESTAL. Gobernanza Forestal, papel de las entidades. Disponible en: http://www.bosquesflegt.gov.co/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=52&Itemid=122

1.2 ENTREVISTAS

1.2.1 Entrevistas personal administrativo.

- ENTREVISTA COMUNICADOR SOCIAL

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.
FECHA: 07 DE MAYO DE 2014.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con el Dr. David Arboleda, formado en: Comunicación Social y Periodismo, se ha desempeñado como escritor del periódico Diario del Otún, además ha ejercido como periodista en importantes empresas de la ciudad. Actualmente y desde hace aproximadamente 1 año, se desempeña como profesional de comunicaciones del proyecto PGFC.

2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dr. teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, como considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Selección de personal técnico y administrativo

Se hace más por recomendaciones personales, pero también teniendo en cuenta el perfil académico y laboral de cada persona del puesto para el que se contrata.

¿La contratación no depende solamente de las calificaciones y cualidades profesionales de los actores en el proyecto?

No, eso sería como en una segunda instancia para tener en cuenta.

¿Usted considera que esa selección del personal podría hacerse de otra manera?

Si, por convocatorias, por ser una entidad pública.

Entonces ¿Usted considera que en ese aspecto el proyecto podría mejorar su contratación al momento de seleccionar el personal?

Sí.

B. Ejecución de recursos presupuestales

No estoy muy enterado de cómo se ejecuta el presupuesto, pues no es mi área.

Cuando usted ha dado opinión con respecto a la asignación de recursos para determinadas actividades capacitaciones en el tema de visibilidad, ¿Siente que el proyecto se queda corto en la ejecución de estos recursos?, ¿Usted cree que no hay la suficiente capacidad de responder del proyecto o no se está destinando la cantidad necesaria para las comunicaciones del proyecto o usted cree que alcanza a cubrir?

No se destina lo suficiente para la comunicación

¿O sea que se están dejando cosas por hacer?

Sí, hay que priorizar y pues hacer lo más importante pero hay otras cosas importantes que se podrían con más recursos.

C. Seguimiento a los productos técnicos desarrollados en la ejecución del contrato

Como no soy experto en ese campo no sabría decir si están haciendo bien o no el trabajo forestal yo veo que de pronto faltaría mucho más trabajo con las comunidades.

2.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO

Dr. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Participación de grupos étnicos en el proyecto

Como dije ahora falta mucho más trabajo con las comunidades.

B. Integración de las CAR´s

Pues yo lo que veo es que tienen una confianza tota depositada en la coordinación de la CARDER y del director Juan, tanto así que muchas veces no hay que consultar esas corporaciones socias para tomar decisiones del equipo central, y el equipo central toma decisiones a nombre del proyecto y el proyecto está respaldado por todas esas corporaciones, no hay que ir a cada corporación para ver si están de acuerdo.

¿Usted eso lo ve como un buen antecedente o cree que debería haber más articulación y qué deberían conocer y todos decidir en forma democrática las decisiones del proyecto?

Yo creo que se les debería presentar con más continuidad los avances del proyecto, creo que es más de responsabilidad y es un reto que debe asumir por toda esa confianza que le dan. Creo que las visitas a las corporaciones deberían ser más seguidas.

C. Monitoreo de las consultorías

¿Cómo se realiza el monitoreo y seguimiento de las consultorías? ¿Usted cree que la revisión es buena y efectiva en el proyecto?

Pues yo diría que por una parte si, por que necesita que la gente ejecute bien sus contratos, y no porque la gente quedaría como amarrada, a veces uno puede ver que la gente que no alcanza los objetivos del proyecto pero como son recomendados el proyecto termina cargando un trabajo adicional por personas que son intocables.

D. Seguimiento e implementación a las consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción

Socializar con más frecuencia el desarrollo de la acción con todo el equipo para que se enteren bien de cómo se están ejecutando los procesos, y para algunas acciones hay que mirar muy bien la experticia de las personas y no tanto la burocracia.

2.3 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN

Por último y conforme su vasta experiencia en el campo profesional y la relación que debe tener con respecto al proyecto, que medidas considera que se pueden implementar con respecto a:

A. Componente administrativo

Es un ejercicio de gobernanza forestal que hay que hacer con las comunidades los dueños de los bosques campesinos indígenas y negros, hay que enfocarse bien en un trabajo con ellos porque el trabajo ha sido muy enfocado a las corporaciones a mejorar sus instrumentos y eso está bien pero el que está produciendo el que necesita aprovechar el bosque esos donde quedan.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1.2.2 Entrevista personal técnico.

- ENTREVISTA DIRECTOR TÉCNICO

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.

ENTREVISTA: DIRECTOR TÉCNICO

FECHA: 11 DE MAYO DE 2014

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Me encuentro con el Doctor Rubén Darío Moreno, Director Técnico General de la acción posicionamiento de la Gobernanza Forestal en Colombia, quien ha sido servidor público en la Corporación Autónoma Regional de Risaralda CARDER, egresado de la Universidad del Tolima como Ingeniero Forestal, Especialista en Gestión Ambiental de la Universidad Tecnológica de Pereira y ha ejercido por un poco más de 7 años los proyectos de cooperación internacional.

2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dr. teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Selección de personal técnico y administrativo

Para seleccionar al personal hay que devolverse al momento en que se formula el proyecto, hay que definir los perfiles profesionales, se hace el marco lógico primero es el objetivo general el objetivo específico del proyecto con los resultados y las actividades. Cuando se empieza a definir qué tipo de personal técnico va a requerirse para ejecutar el proyecto bajo unos condicionamientos que coloca la Unión Europea, se especifican en los términos de referencia, estos valores no pueden superar un porcentaje del valor total del proyecto en personal porque no se puede tener un presupuesto muy grande en personal y muy pocos recursos para otras actividades, entonces esa es la primera parte objetivos y resultados para saber qué tipo de personal se necesita. Después se hacen los perfiles profesionales del equipo técnico que se va a requerir, por ejemplo: voy a necesitar un economista, administrador, un profesional técnico y qué tipo de personal técnico se necesita en qué formación, cuántos años de experiencia.

El problema con estos proyectos es la especificidad de los mismos, estamos hablando de gobernanza qué es un concepto más o menos nuevo en Colombia y se necesita personal que entienda de bosques pero que entienda de legislación y de política forestal, no es abundante la oferta laboral o sea que uno no puede decir que va a escoger entre 10 y 20 personas. Para poder contratar estos técnicos después ya viene lo de personal al administrativo que la región tiene más oferta

entonces se necesita un administrador, un contador, unos asistentes técnicos, administrativas y un apoyo mucho más de logística que son conductores y más que conductores, personas que ayudan en la oficina en otras labores eso es más fácil de conseguir entonces cuando nosotros hacemos son los perfiles hecho los perfiles aprobadas por la UE se viene la labor de conseguir el personal y hay que tener en cuenta algunos criterios administrativos de la CARDER, ahí empiezan a ver dos choques de enfoques. Un choque que es la contratación que hace la CARDER, de acuerdo con la legislación nacional y el proyecto no se rige por la legislación nacional sino por la legislación Europea entonces el proyecto dice usted puede contratar a una persona con un contrato menor a 10.000 euros sólo invitando a la persona que usted considere pertinente si es superior a 10 mil Europea invite a tres personas usted y escoja la que usted considere pertinente, pero en la CARDER es distinto, entonces hay que meterse en ese negocio de manejar la legislación nacional y la legislación internacional y para poder invitar a uno, o a otro, hay que conversar con el Director General de la entidad, entonces decirle vea Director vamos a contratar este perfil profesional usted a quienes considera. Entonces el Director mira si él tiene dentro de su listado de personas que tiene para emplear para la entidad personas que cumplen los requisitos profesionales. Cuando él no encuentre en su lista de hojas de vida que tiene disponible la entidad autoriza al Director Técnico del Proyecto para que busque las hojas de vida qué hace uno ahí pues yo no tengo hojas de vida porque como yo no le doy trabajo a nadie no tengo hojas de vida, lo que uno empieza hacer es a buscar con los colegas con las facultades de Forestal y a llamar personas que puedan hacer parte de la acción para que presenten entrevista y finalmente le consulta al Director General si esas hojas de vida le parecen.

B. Ejecución de recursos presupuestales

Nunca serán suficientes porque a medida que usted va desarrollando el proyecto va encontrando otras falencias en el tema que está trabajando, o sea lo que

tenemos es un contrato y el contrato dice usted se comprometió a esto, entonces yo tengo que orientar el proyecto y cumplir con los objetivos del proyecto acabamos de enviar el informe del año 3 con un porcentaje del cumplimiento del 86%. Cuando yo trabajaba con proyectos de cooperación con la agencia alemana de cooperación me decían que un proyecto que supere el 80% es altamente efectivo, y nosotros estamos en el 86% la UNIÓN EUROPEA acaba de mandarnos una carta diciendo: que están altamente satisfechos con el porcentaje de cumplimiento y nos invitan a que mandemos el informe a la comisión europea, eso quiere decir que tiene alto porcentaje de cumplimiento pero la plata no alcanza porque obviamente este es un proyecto que estamos ejecutando. Es un proyecto formulado en el año 2009 y se empieza a ejecutar a finales del 2010, o sea tiene un año de... y cuando lo formulamos el euro estaba a 2800 pesos y alcanzamos a tener el euro a dos mil y pico de pesos y la UNIÓN EUROPA tiene claro, usted presentó este proyecto con este presupuesto y usted lo ejecuta con ese presupuesto, si cree que por los temas de la inflación no lo puede ejecutar tiene que revisar las metas del proyecto, y cuando uno arranca el proyecto ya dice uno puedo rebajar metas, tengo que sacar personal entonces uno sabe que todo el personal que está aquí no está por estar, está porque necesita el trabajo entonces uno también trata de ser solidario con el equipo de trabajo de uno.

C. Seguimiento a los productos técnicos desarrollados en la ejecución del contrato

El proyecto tiene un marco lógico que tiene un orden de trabajo, sus actividades contribuyen al cumplimiento de las actividades, las actividades a los resultados y resultados a los objetivos entonces lo que nosotros hacemos es con base en el marco lógico, formulamos planes operativos anuales y ese plan operativo tiene un esquema de seguimiento. Nosotros sabemos que el plano del primer, segundo, tercer y cuarto año tiene que ayudar a cumplir el proyecto en su totalidad. Esta semana hicimos una revisión de marco lógico haber en cuánto vamos, entonces

estamos a un año de finalización del proyecto y la actividad más colgada va en el 55,50% es decir que si nosotros quisiéramos llegar al 100% por ciento hay que redoblar esfuerzos del proyecto, o si decimos que queremos llegar no todas las actividades se van a poder cubrir al 100% entonces tenemos que ver cuáles de las actividades son las más importantes, entonces yo puedo decir es que voy colgado en el 50 y pico, humanamente el equipo del proyecto es capaz de llegar al 70, 80 por ciento, qué tengo que hacer para llegar al 80%, entonces nosotros tenemos un marco lógico un plan operativo que se le hace seguimiento trimestral y con base en el seguimiento trimestral hacemos los llamados de atención y de revisión, lo que pasa es que las angustias son distintas la angustia del personal técnico es distinta a la angustia al personal directivo del proyecto, entonces el personal técnico se relaja dice “ahh yo soy capaz de hacer esto el otro mes”, el director del proyecto tiene gran angustia porque él no mira la actividad lineal el mira todas las actividades. Ahorita estamos atrasados en la impresión del periódico primer trimestre 2014, el comunicador tiene mucho trabajo, como yo le digo a mí no me interesa que éste tenga mucho trabajo tienes que sacarle tiempo a todo y los técnicos quieren ser lineales después de terminar de darse unos días de descanso para arrancar la segunda actividad. Los proyectos en mi opinión no se manejan así, los productos tienen que ser capaz de hacer muchas cosas al día hay que revisar correos electrónicos, atender llamadas, revisar documentos, hacer términos de referencia, asistir a reuniones; entonces uno no puede ser yo tengo una conferencia la semana entrante en Bogotá estos tres días no puedo hablar con nadie, ni puedo terminar nada del proyecto porque voy a preparar una conferencia entonces la conferencia no puede para 3 días para eso ahoritica el director de CARDER salió para un municipio entonces yo tengo que ir a buscar dónde está la carpeta para que él me firme la edición de un contrato, esa es una labor que puedo descargarla en otra persona pero el único que sabe la angustia de que si no me sale la edición del contrato soy yo, que soy director del proyecto entonces yo tengo que ir a la dirección a buscar la carpeta, bajarme con las carpetas, hacerle cacería al director antes que se me vaya para Belén de Umbría

y vuelva el lunes, entonces esas son las angustias que uno tiene que entender en la revisión, el seguimiento al proyecto. Uno trata compartir las angustias con el equipo, ayúdame con esta, ayúdame con aquello, yo tengo por formación en la buena memoria, pero el personal técnico de uno sabe cuándo sabe que va colgado en una meta pierde la memoria y cómo creen que tenemos mucho tiempo de cuatro años es mucho tiempo.

Tenemos una reunión el próximo lunes de la próxima semana con el equipo, hemos realizado marco lógico y hemos revisado tal cosa, vamos a repartir a redistribuir las tareas de redefinir cronograma entonces en junio tenemos que tener tanto por ciento, en agosto el tanto por ciento del proyecto, ya que en diciembre 20 de este año, el total del marco lógico por lo menos por el 85% que son los 4 meses del 2015 sean para llegar por lo menos al 90%, para hacer informes finales, o sea el proyecto termina actividades físicas en diciembre de este año, deberíamos estar todos en el 85% y 90% o que nos permita 4 meses del año entrante superar el 90%, 91%, 92% y 93% pero que nos quede el tiempo 2014 y a ser muy poquitas contratos y hacer todos los informes el acompañamiento.

2.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO

Dr. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal.

A. Participación de grupos étnicos en el proyecto

Ese es un tema muy delicado en este país, las comunidades negras y las comunidades indígenas en el caso específico, son dueñas casi el 50 por ciento de los bosques del país, y eso les da un reconocimiento y un poder muy grande pero no es claro dentro de las comunidades indígenas cuáles son sus esquemas de

participación y representatividad entonces cuando uno dice vamos a hablar de tal tema con las comunidades entonces lo primero que esgrimen es que son dueños del territorio, lo que le dices que no estamos el uso e inamovible la discusión nosotros no vamos del año del territorio entonces a uno le dicen usted como hace en su esquema del gobierno para lo forestal no nos interesa decirle que es bueno regular o malo, nos interesa cambiarlo nos interesa entenderlo, la comunidad queda como perdida entonces dicen este qué es lo que quiere, si no me quiere cambiar el esquema de gobierno. Lo quieres conocer y con otra preocupación es que el proyecto tiene el acompañamiento de la Unión Europea la Unión Europea, suena a millones de euros, entonces dice listo para trabajar con nosotros ¿cuánta plata nos va a dar el proyecto? no tiene plata para dar porque las comunidades se acostumbraron a ejercer el poder por su territorio, a transar su participación y algo que tiene claro el proyecto claro desde el primer día es que no íbamos a pagar por la participación, uno pudiera contratar ONG para que le ayude pero el día que se acaban los recursos de contratación se acaba la participación de la ONG, uno pudiera decir voy a pagar a una comunidad indígena para que me ayude a liberar ese proceso, cuando no tengo un recurso más, un euro más para contratar, entonces la comunidad indígena se retira y se acaba todo el proceso porque hay pagar la participación. Lo que nosotros creemos es que el tema gobernanza parte del reconocimiento del otro, pero el otro también me tiene que reconocer entonces, tiene que entender que él es poder que yo tengo poder que es autoridad técnica y yo también soy autoridad ambiental es como la mayor dificultad.

B. Integración de las CAR´s

Lo que nosotros hicimos fue primero cuando formulamos el proyecto presentar el proyecto las corporaciones somos 11 entidades cada una con un ADN distinto, cada uno con énfasis y miradas distintas tener un solo proyecto pongámonos de acuerdo en acciones estratégicas control y vigilancia, nosotros no le podemos decir que como lo hace en Antioquia es mejor como lo hace la CARDER, las dos

formas son válidas entonces nos pusimos de acuerdo en el objetivo en los 5 resultados en unas actividades hacemos un plan operativo le respetamos a cada Corporación el cómo desarrollan las actividades dinámicas propias la CARDER. El personal operativo de Antioquia tiene un énfasis más social, las dos formas son válidas desde el control y vigilancia, ni hacer operativos es mejor ni peor que no hacer qué hacer más social, pero entonces nosotros respetamos eso que tratar de ser el proyecto primero de una integración.

Es buena excelente, no es porque todos los funcionarios tienen una enorme cantidad de trabajo y una sobrecarga laboral y estos proyectos requieren un poquito de tiempo entonces cual es trabajo diario de un trabajo y un trabajo de las corporaciones. El trabajo de las corporaciones es reactivo o sea las corporaciones lo que le llegan a su oficina, y el proyecto es proactivo el proyecto se imagina cosas y las hace pero se las imagina porque tiene tiempo de pensar en un solo tema, en cambio el funcionario de otra corporación o de la misma CARDER está apoyando el proyecto tiene que atender las solicitudes de CARDER, citas que llegan el usuario que viene las respuestas de informe de contraloría, procuraduría, fiscalía las reuniones propias de la entidad entonces hay reuniones subdirección que hay reunión para explicar tales procedimientos que la función jurídica convoca otra reunión que hay un proyecto nuevo y necesitan de la gente entonces cuando tiene 32.000 tareas diarias ponerle un proyecto adicional que son 2.334 tareas cuales son las urgentes de las “ías”, hay que contestarle a la Contraloría y la Procuraduría. La ultima cualquier oficio que entre a la Corporación tiene un tiempo de respuesta, en cambio al proyecto dice “no yo le puedo dar mañana la información dentro de 8 días entonces”, el proyecto empieza a retrasarse pero también tiene que entender las dinámicas de las corporaciones porque hacer un proyecto solo con el personal contratado por el proyecto donde solo convocamos a las corporaciones a talleres para entregarles documentos sería muy fácil para nosotros, nos encerramos, cerramos las puertas y decimos no nos movemos de aquí hasta que salga cualquier documento y pedimos almuerzo, pedimos comida y

si los sacamos en ocho días y cuando vayamos se lo entregamos a las corporaciones. Ninguna Corporación considera que es producto de ella entonces nosotros hacemos la primera encuesta desde el proyecto nos vamos a todas las CAR'S a presentarlo lo devolvemos lo volvemos a enviar eso nos quita mucho tiempo pero garantiza la permanencia del producto

C. Monitoreo de las consultorías

Las consultorías contempladas desde la formulación del proyecto vamos a contratar una persona que se dedique a trabajar esto, esto y esto, nosotros lo que hacemos nosotros con cada consultoría le ponemos un responsable técnico, el proyecto temario administración forestal responsable de Nelson, el tema de criterios e indicadores sustentable, el responsable el tema del grupo certificación forestal, lo único que le pide a ellos es que esté pendiente del convenio con el Ministerio de Ambiente, el responsable de acercamiento a los consultores. No puedo estar cerquita de todos los contratos porque nadie se merece los contratos, el contrato tiene un objeto, un alcance del objeto, verifique que está cumpliendo, verifique que el resultado es lo que nosotros esperamos terminado o casi terminado se le presenta la tarde todo el proyecto consultor nuestros cel no 3 de lo que pasa con eso el tema de incentivos a la ingeniera Juliana hizo interventoría cercana qué hicieron las reuniones y la presentación del documento y se le manda todas a todas las cartas pero las consultorías obedecen lo que está planificado en el proyecto no podemos hacer una consultoría que no esté dentro de la planificación porque no le declara no elegible y no elegible entonces eso también es muy complicado enviar las corporaciones porque no se puede recursos de la v telas en otras cosas entonces lo que nosotros le muestra a los directivos a la entidad otros directivos es que es un contrato y el contrato dice hasta cuánta plata podemos destinar a peajes pero no dice pero tal consultoría y ésta tanta plata para visibilidad fiesta la plata entonces las consultorías obedece a eso a que generen insumos para el corrimiento de los productos.

D. Seguimiento e implementación a las consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción

N/A.

2.3 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN

Por último y conforme su vasta experiencia en el campo profesional y la relación que debe tener con respecto al proyecto, que medidas considera que se pueden implementar con respecto a:

Componente Administrativo

Si yo tuviera un nuevo proyecto lo primero que trataría de negociar con la CARDER, sacar el proyecto, poder hacer sus propios contratos, para mí sería le daría mucha agilidad. Digamos que un tema el gobernanza que requiere tecnología, requiere un mayor acercamiento con las universidades, en las universidades las dinámicas son lentas y mover la academia es muy complicado. Encontramos universidades de los Estados Unidos, en donde muestran un aparato para identificar la madera que es lo mismo que venimos haciendo nosotros hace 3 meses aquí en el proyecto, pero el personal que nos pone para apoyar ese trabajo no es constante. La profesora de los Estados Unidos tiene un equipo de trabajo con una madera, identifica la carga, a la base de datos los de nosotros no y es también un tema cultural cuánto tiempo le dedicamos al trabajo. Efectiva la oficina entonces un documento de la universidad deja que es una identidad perfecta administrada pierde el 20 por ciento de su trabajo laboral entonces una reunión fue la cita a las 9.

¡Muchas gracias por su colaboración!

- ENTREVISTA INGENIERO INDEPENDIENTE

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.
FECHA: 09 DE MAYO DE 2014.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con el Dr. Diego Marín, formado en: Ingeniero forestal, egresado de la Universidad del Tolima. Se ha desempeñado como Ingeniero Forestal en Guatemala, además ha ejercido como Ingeniero Forestal independiente. Actualmente y desde hace aproximadamente 3 años, se desempeña como Ingeniero independiente de la CARDER.

2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dr. teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal.

A. Selección de personal técnico y administrativo

Me parece que la selección del personal del proyecto se hace ajustado a los requerimientos que tiene para la ejecución del plan operativo anual y del marco lógico que planteó el proyecto desde el inicio, está regido por una serie de indicadores principalmente a la experiencia del personal en la ejecución de procesos de este tipo y pues me parece que cada cargo está muy bien definido. Esto facilita definir cuáles son las personas que deberían definir cuáles son las

personas que deberían de llenar estos cargos y cuál es la experiencia y la idoneidad de cada uno para desarrollar sus habilidades.

¿Usted considera que ese proceso de selección de personal pudiera hacerse de otra forma o esta es la indicada?

Me parece que enviar tres invitaciones para la presentación del personal interesado en hacer parte del equipo es muy adecuado, ya que permite ampliar el rango de la convocatoria y dar a conocer la experiencia del proyecto, y lo que si no conozco de primera mano es cómo se evalúan las hojas de vida que se aceptan.

B. Ejecución de recursos presupuestales

Según sus conocimientos sobre la ejecución de los recursos presupuestales, ¿considera que esos recursos son suficientemente amplios para abarcar la política que el proyecto desea esperar?

Me parece que hasta el momento la ejecución ha cumplido, hasta donde se han pasado tres etapas de auditoría financiera en donde no se han detectado gastos no elegibles, eso habla muy bien de los procesos administrativos del proyecto y del direccionamiento que se tiene para la ejecución del proyecto. En cuanto a la cantidad de recursos, un proyecto que trata de abarcar 11 Corporaciones Autónomas una gran área del territorio y zonas de muchas relevancia forestal para el país como el caso del Urabá de Antioquia y del Valle del Cauca, cualquier cantidad de recursos con los que se cuenten van a ser insuficientes, por ejemplo muchas veces el proyecto trata de comprar suministros para que las corporaciones puedan desarrollar sus actividades en el caso de los paquetes técnicos, con el fin de desarrollar operativos en carreteras. A cada corporación se le dio un kit sin tener en cuenta por ejemplo que hay corporaciones donde su complejidad obligaría a contar con una mayor cantidad de kits para desarrollar

esta actividad, el caso de CBC, COECHOCO, CORANTIOQUIA que son corporaciones que tiene jurisdicciones muy grandes, entonces yo creo que si bien se trabaja muy bien con los recursos que contamos y se ha logrado cumplir con los objetivos que tenemos. También considero que sería posible ampliar el presupuesto del proyecto con la finalidad de tener un mayor impacto en el proceso de la ejecución.

2.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO

Dr. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Participación de Grupos Étnicos en el Proyecto.

¿Cómo considera que el proyecto ha generado impactos en la participación de grupos étnicos?

Actualmente venimos trabajando con comunidades afrodescendientes e indígena del Pacífico colombiano, hasta ahora se han adelantado contactos con la comunidad Embera Chamí con el departamento de Risaralda y el Consejo Comunitario Piedras Bachichi del corregimiento de Santa Cecilia en Risaralda, este proceso es muy complejo las comunidades étnicas en Colombia tienen una complejidad cultural y de gestión muy importante. Me parece que en este aspecto el proyecto si bien ha tratado de hacer un esfuerzo, no tiene personal de manera constante o exclusiva para desarrollar estas actividades y en ese punto es fundamental el contacto constante con las comunidades y ganarse la confianza de las comunidades, yo creo que ese ha sido una de las debilidades del proyecto, también la baja presencia de las Corporaciones Autónomas Regionales que trabajan con el proyecto y el bajo poder de gestión que tienen ante estas

comunidades, entonces muchas veces cuando una Corporación Autónoma Regional llega a los resguardos indígenas o a los consejos comunitarios genera más choques que bienvenidas, entonces eso ha sido un problema en el tema de la gobernanza forestal con las comunidades indígenas igual ellos son muy celosos con la información que tienen y esto ha dificultado este proceso.

B. Integración de las CAR's

¿Cómo considera que es la integración con las CAR's socias con el proyecto?

Me parece que es muy buena, se tienen canales de diálogo constantes con la parte técnica de todas las corporaciones una vez al año, se hace un comité de dirección donde se exponen los principales productos y los principales problemas que han surgido, pero si considero que es importante incentivar espacios en que las corporaciones lleguen sin necesidad de tener presencia del proyecto, porque cuando el proyecto se termine en 6 meses esas interrelaciones que se tienen hoy con muchas corporaciones podrían desaparecer entonces me parecería importante fortalecer desde lo regional unos canales de comunicación más abiertos que permitan que este proceso siga de manera constante en el mediano y largo plazo después de que desaparezca el proyecto.

C. Monitoreo de las Consultorías

¿Cómo considera que es la implementación técnica que se le dan a ese tipo de consultorías?

Unos de los problemas que yo veo, es que a pesar de que las personas que se contratan son idóneas, y tienen una vasta experiencia en determinado tema las Corporaciones Autónomas tienen una complejidad adicional, me parece que las personas que llegaran a hacer esos productos deberían de conocer un poco más

el interior de las Corporaciones y la manera en cómo se realizan los procesos dentro de las Corporaciones, en cuanto a la implementación de estos productos el tema con las corporaciones es que les gusta ser protagonistas como a todas las entidades que participan en un proceso, y cuando se hacen consultorías ellos no sienten que están construyendo un producto sino que muchas veces sienten que se les está imponiendo un producto, entonces hay temas como el de administración forestal que es un tema muy interesante y es una consultoría externa que se hizo pero que poca relación tuvieron con el equipo técnico de las corporaciones entonces a mí me parece que en ese aspecto muchas corporaciones sienten que es algo medianamente impuesto y en el cual no participaron en su construcción, a diferencia de los productos que son elaborados por el proyecto como los protocolos. Pese a que al día de hoy los protocolos no están adoptados, muchos los están implementando de manera informal porque ellos participaron en la construcción y eso permite que el equipo técnico se apropie de esos productos y trate de empujar a la parte directiva para que los asuma y adopte de manera formal.

D. Seguimiento e Implementación a las Consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción

Yo pienso que bueno porque a pesar de tener una estructura muy vertical en el esquema administrativo también en el tema central es muy horizontal, esto permite que la construcción de esos productos técnicos pues cualquiera pueda tener opción de opinar si están bien o mal y recolectar la mayor cantidad de información. Creo que ha sido un éxito del proyecto el hecho de escuchar a las personas que tienen mucha experiencia dentro de las corporaciones, el hecho de darle espacio a personas que apenas iniciamos procesos laborales como en mi caso que no tengo mucha experiencia laboral en comparación con otras personas que hacen parte del equipo central, pero que de igual manera los comentarios o las experiencias que hemos tenido son muy valiosas.

En cuanto a los productos técnicos hay productos muy valiosos, el caso de los protocolos me parece que es un tema fundamental y que va permitir mejorar ostensiblemente la administración forestal y los esquemas de seguimiento control y vigilancia.

El tema del modelo de ilegalidad va permitir verificar cuales son las actividades donde deberíamos mejorar esos procesos de control y vigilancia, eso es una herramienta muy útil para las corporaciones, y donde de pronto falla un poco el proyecto es en la implementación de estos productos por que depende mucho del esquema administrativo de las corporaciones que sabemos que muchas veces son muy lentas en estos procesos, y cualquier modificación está sujeta a cambios en su estructura organizacional y eso toma mucho más tiempo, entonces si bien los productos que el proyecto ha desarrollado debería tener un alto impacto aún no se ve por qué las corporaciones han sido muy lentas a la respuesta de los productos del proyecto y creo que esto es un aspecto a mejorar un compromiso de la alta dirección, de las corporaciones que hacen parte del proyecto para adoptar o ejecutar los productos con los que cuenta el proyecto hoy en día.

3. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

¿Cómo cree que se podría mejorar el proyecto en una segunda fase, o ahora si se pudiera?

En el tema administrativo me parece que el equipo funciona muy bien pero en algunas ocasiones tiene una sobrecarga laboral que dificulta que los procesos sean más ágiles, por ejemplo, ahora que el equipo administrativo además de manejar el proyecto manejaba el convenio con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, me parece que hubo una sobrecarga laboral en ese aspecto, porque cada uno de ellos debería tener un equipo administrativo diferente, yo sé que eso aumenta los costos pero también hace que haya más

eficiencia y más transparencia en los procesos, a veces estas sobrecargas están dadas por el esquema tributario o administrativo que tiene el proyecto entonces en las fases de rendimientos de informes el hecho de tener muchas corporaciones, no son juiciosos en la entrega de los informes financieros en el momento de que se acuerda y creo que algo para mejorar es el compromiso de las corporaciones para entregarle los productos a tiempo en la parte administrativa.

En la parte técnica me parece que el equipo central recoge muy bien el conocimiento de las corporaciones, están muy cerca de las personas que desarrollan las actividades y eso le ha dado muchas fortalezas pero a veces las largas distancias y un tema de dirigencia por parte de las corporaciones ha impedido eso, por ejemplo, en CORPONARIÑO puntualmente donde a pesar de hacer parte del proyecto durante mucho tiempo estuvieron alejados los comités técnicos de los comités directivos por una decisión netamente de ellos. Me parece que deberían de quedar unas obligaciones mucho más claras dentro del convenio que se hace con las entidades para ejecutar el proceso desde el inicio.

¡Muchas gracias por su colaboración!

- ENTREVISTA CONTRATISTA DE APOYO PGFC

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.

FECHA: 12 DE MAYO DE 2014

- ENTREVISTA: CONTRATISTA DE APOYO DEL PGFC

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con la Dra. Juliana Katherine Zúñiga, formada en: Ingeniería Forestal, egresada de la Universidad del Tolima, es especialista en Gestión Ambiental. Se ha desempeñado como contratista de apoyo del PGFC desde la Corporación Regional del Cauca - CRC, entidad socia del proyecto, además ha ejercido como Ingeniera Forestal independiente para importantes empresas de la ciudad de Popayán.

Actualmente y desde hace aproximadamente un año, se desempeña como Ingeniera Forestal de apoyo en las regiones de Antioquia (CORANTIOQUIA), Urabá (CORPOURABÁ) y chocó (CODECHOCO).

2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dra. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Selección de personal técnico y administrativo

El proyecto depende de las decisiones tomadas por la Corporación, de esta manera la selección del personal vinculado al proyecto en algunos casos son cuotas políticas que tienen que adaptarse a los cargos ofrecidos por la Corporación. Aunque no es del todo inapropiado contar con profesionales que tengan una formación profesional diferente a la requerida para determinada vacante, el personal vinculado tiene que dar inicio a un proceso de acople en el nuevo cargo, que requiere de un tiempo prudencial y de alguna manera retrasa los resultados, además cuando el personal ya se encuentra capacitado para ejercer sus labores, estos contratistas por lo general son nuevamente sustituidos.

B. Ejecución de recursos presupuestales

La ejecución de recursos, tiene una auditoría financiera, que permite que estos sean dirigidos debidamente a cada una de las actividades y sub-actividades establecidas en los cinco resultados del marco lógico. No existe un traslado de recursos incluso entre actividades, sin que sea previamente justificado ante la Unión Europea. Cada año el Proyecto debe demostrar la ejecución de por lo menos el 70% de lo propuesto en el Plan Operativo Anual, para poder proceder al desembolso del dinero, de esta manera la ejecución de recursos económicos en el Proyecto es un proceso exhaustivo que contribuye a un buen control administrativo.

2.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO

Dr. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Participación de grupos étnicos en el proyecto

Actualmente las comunidades indígenas y afro descendientes están siendo involucradas en este proceso a través de la Estrategia de Participación Social, con el propósito de tener una retroalimentación del manejo de los bosques. Esto se refiere en términos muy generales en conocer la normatividad que ellos tienen al interior de sus comunidades y nosotros poder otorgar herramientas para que se efectúen actividades de aprovechamiento sostenible de los bosques.

Realmente esta es una actividad que avanza de manera parsimoniosa, debido a que las etnias aún siguen aportando a estos procesos, esperando tener beneficios netamente económicos. Las comunidades se ufanan de ser las dueñas de las

tierras para usufructuar sus recursos, pero no para sufragar los daños causados por la explotación.

B. Integración de las CAR´s

Actualmente el proyecto cuenta solamente con la vinculación del 33% de las Corporaciones Autónomas Regionales existentes en el país, lo que evidencia una falta de interés por parte de estas Autoridades Ambientales, pues siendo la consolidación de reportes estadísticos, la elaboración de protocolos de control y vigilancia forestal, la reducción de la ilegalidad forestal, entre otros; actividades inherentes a las funciones misionales de las CAR´s, que contribuyen al mejoramiento de la administración forestal entre las Corporaciones y al interior de ellas.

Así la asociación de por lo menos 11 CAR´s, a este proceso que adelanta en este momento el Proyecto, es el inicio de un proceso que debe dejar precedentes para otras iniciativas de articulación de sinergias institucionales en pro de la conservación de los recursos forestales.

C. Monitoreo de las Consultorías

El cumplimiento de los alcances de carácter técnico y los requisitos legales de contratación, son revisados por el equipo central del Proyecto de acuerdo a las competencias de los profesionales que realicen el monitoreo, de esta manera se garantiza la eficacia de los cronogramas planteados, los procedimientos y productos generados por las consultorías. Consecuentes con lo expuesto anteriormente, el monitoreo a las consultorías se podrían denominar como una actividad interdisciplinaria, que permite la calificación holística de los resultados, tendiendo a diezmar la subjetividad.

D. Seguimiento e Implementación a las Consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción

Cada uno de los productos generados por las consultorías del proyecto, han sido importantes y aportantes en este propósito, enfocado al fortalecimiento de la gobernanza forestal y la modernización de la administración forestal, pues productos como el aplicativo para identificación de especies forestales, los criterios e indicadores mínimos de manejo forestal sostenible, el valor de madera en Colombia, la propuesta de administración forestal, entre otros, son productos que se han convertido en precedentes y/o herramientas valiosas para la toma de decisiones al interior de las Corporaciones socias de la acción. Sería importante considerar la inclusión de consultorías de países con mayor desarrollo del sector forestal como por ejemplo Chile y Costa Rica, con el propósito de tener nuevas tecnologías, alternativas de administración forestal y avances científicos.

3. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

El personal administrativo de las CAR socias y del proyecto, deben tener más espacios de encuentro donde se otorgue información del manejo que se está dando a los recursos, de esta manera no habrán especulaciones en cuanto a la destinación de los mismos y se dará claridad de cuál es la información requerida por el Proyecto, sobre todo para resolver dudas que puedan tener aquellas CAR, que presentan algunas veces información incompleta.

Como fortalecimiento al componente técnico del proyecto, se podría considerar la evaluación de aquellos resultados que han tenido menor avance, como por ejemplo el trabajo con comunidades, pues las Corporaciones socias carecemos de personal capacitado, que realice extensión forestal en su área de jurisdicción. Las Corporaciones estamos empeñadas en volvernos más drásticas con las medidas coercitivas y estamos dejando de lado las medidas preventivas que mitiguen la

presión constante sobre el recurso forestal, como por ejemplo alternativas de producción, campañas de educación ambiental, capacitaciones permanentes en cómo realizar un aprovechamiento sostenible y como diligenciar una solicitud ante la CAR competente, alternativas de incentivos forestales que permitan un acercamiento de los aprovechadores a las autoridades ambientales, entre otros.

¡Muchas gracias por su colaboración!

- ENTREVISTA: INGENIERO FORESTAL.

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.

FECHA: 10 DE MAYO DE 2014.

IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con el Dr. Edisumer Gutiérrez, Ingeniero Forestal, egresado de la Universidad del Tolima. Se ha desempeñado como Ingeniero independiente en el tema forestal, además ha ejercido como Ingeniero de terrenos forestales en la CVC Valle del Cauca y en importantes empresas de la ciudad de Cali. Actualmente y desde hace aproximadamente 3 años, se desempeña como Ingeniero Forestal del proyecto PGFC.

3. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

3.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dr. teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo

considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Selección de Personal técnico y administrativo

Para cada una de las personas se solicitan tres propuestas y tres hojas de vida, con base a unos términos de referencia o unos lineamientos que da la Corporación, me parece que el método es bueno pero deberíamos tener en cuenta que en este momento las selecciones para contrataciones deben hacerse por licitación abierta, por página de la Comisión Nacional o de otro ente que se me olvida en este momento pero es algo así como la Registraduría. El equipo central del proyecto de acuerdo a la hoja de vida y a sus conocimientos selecciona quien es la más apropiada para llegar al cargo.

¿Usted considera que el proceso administrativo de contratación se podría hacer de forma individual y no depender de un área jurídica como Corporación Autónoma Regional de Risaralda que no tiene que ver con el proyecto?

Creo que en este momento la selección de personal idóneo para cada puesto debería ser desde el equipo central sabiendo los méritos del personal y no tener que capacitar uno nuevo.

B. Ejecución de Recursos Presupuestales

Pienso que es un equipo muy completo en la parte administrativa, tiene Contador, Auxiliar y Secretaria que enriquecen toda la parte administrativa y de ejecución presupuestal, se apoyan con la parte técnica y complementan el proceso. He trabajado en otras entidades públicas donde el apoyo por parte de los administrativos, a los técnicos no es tan fuerte ni tan confiable a diferencia de este proyecto.

¿Usted considera dentro de la parte presupuestal que todos los recursos con los que cuenta el proyecto Gobernanza Forestal son suficientes para abarcar los objetivos que tiene esta iniciativa?

Si miramos la reunión que tuvo el director de la CARDER la semana pasada en México y vemos los productos que está haciendo el proyecto en este momento podemos darnos cuenta que somos pioneros o caso pioneros a nivel mundial y que los recursos con que estamos trabajando desde el proyecto para poder hacer todo no es ni siquiera un 5% de los recursos que realmente se han otorgado a otros proyectos a nivel internacional que quiere decir eso que el proyecto está haciendo y ejecutando y pensando más del recurso que se le asignó para una propuesta.

C. Seguimiento a los productos técnicos desarrollados en la ejecución del contrato

El seguimiento de los productos técnicos de los contratos están en cabeza del interventor en este caso es el Ingeniero Rubén Darío, él cuenta con tres partes técnicas del proyecto la parte administrativa, la parte técnica y la parte de apoyo a la Corporación. Yo creo que el seguimiento a los productos técnicos del proyecto ha sido muy bien posicionado ya que el Ministerio y diferentes entidades como el EFE que es el Instituto Forestal Europeo y el EMI que es el Instituto de maderas y manejo de bosques de México, han visto los productos del proyecto como de los mejores productos a nivel internacional y productos que realmente sirven para el propósito que tiene el proyecto que en este caso apoyar la legalidad y modernizar la administración forestal.

Con relación a los productos técnicos, hay algunos productos técnicos que no desarrollan ustedes como técnicos del equipo central del proyecto, sino unas contrataciones que se hacen de forma individual que son consultorías que apoyan los productos que ustedes desarrollan.

¿Usted cómo considera que es ese seguimiento que se le hace a estas consultorías que el proyecto tiene adicionales a los productos técnicos que ustedes tienen?

Primero es de connotar que las personas que se han contratado para hacer ese tipo de estudios por fuera del marco del convenio han sido estudios muy buenos, aunque yo considero que el seguimiento por parte del proyecto ha sido muy débil, debido al distanciamiento que han tenido las personas contratadas a la sede central y al equipo central del proyecto, por ejemplo tenemos dos contrataciones muy específicas que es el concepto de madera legal y la metodología para el cálculo de la ilegalidad donde para esos dos temas que son de suma importancia a nivel nacional e internacional solamente tuvimos como 4 o 5 reuniones en la sede principal para poder articular y complementar los productos.

3.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO

Dr. Teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, cómo considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Participación de grupos étnicos en el proyecto

El proyecto ha creado algo con ayuda de aldea global que se llama la propuesta de acompañamiento y seguimiento a comunidades étnicas y afrodescendientes, la propuesta de administración forestal que tenemos con las comunidades es una propuesta muy bien vista de las corporaciones y desde las entidades de control y seguimiento como el Ministerio, alcaldías, gobernación, policía pero cuando la propuesta de administración se muestran a las comunidades, ellos no están de acuerdo porque ellos tradicionalmente tienen la forma de demostrar sus costumbres dentro de su territorio, en estos momentos el proyecto está haciendo una

concertación para ver cómo podemos acercar estas comunidades indígenas y afrocolombianas que se acerquen más al proyecto para poder articular y determinar cuál va ser el paso a seguir en el momento en que el decreto 1791 sufra una modificación o salga el decreto de relación forestal, es real que las comunidades tiene que acercarse a las corporaciones pero que también las corporaciones tienen que apoyar a las comunidades.

¿Usted considera que este es un eje principal en el desarrollo del proyecto?

Realmente yo diría que es el principal eje que nosotros tenemos dentro del proyecto, porque las corporaciones y digamos las entidades públicas nacen para servir a la comunidad y si nosotros tenemos la comunidad en contra no tenemos comunidad a quien prestarle un servicio, por lo tanto consideramos que la participación de las comunidades tanto campesinas, étnicas, afrodescendientes como el resto de comunidad entre comillas civil es parte integral e importante para el proyecto.

¿Y siendo tan importante para el proyecto usted considera que esa participación ha sido suficientemente alta durante los tres años?}

La participación realmente o el acercamiento con las comunidades indígenas o afrocolombianas en este momento por ley 70 y por ley 80 es algo un poco más compleja, nosotros nos hemos acercado al Ministerio del Interior para ver si podemos dirimir lo que llaman consulta previa para poder hacer un acercamiento un poco más autónomo desde la vista de las corporaciones y menos decisivo.

Desde la vista de las comunidades debemos de pensar que no siempre las comunidades se han desarrollado con tendencias a la sostenibilidad o a la conservación del recurso que es realmente el propósito y el fortalecimiento que brindan las Corporaciones Autónomas.

¿Se supone que eso debe ser una meta del proyecto es algo difícil pero se supone que en este momento debería haber algún avance con respecto a esto, ese avance es significativo?

Si nosotros miramos cómo ha sido el desarrollo de las comunidades con el acercamiento a las corporaciones, nosotros podríamos decir que somos un proyecto piloto a nivel nacional de acercamiento más que todo con las comunidades y resguardos indígenas y los consejos comunitarios donde se realiza aprovechamiento forestal, en este momento el proyecto ha acompañado dos propuestas de sostenibilidad en comunidades entre comillas indígenas y afrocolombianas que fue el acompañar y desarrollar un trabajo interinstitucional en el Norte de Santander con Tibú y uno que tenemos en estos momentos con el CRI que es el Consejo Regional Comunitario del Cauca que es una comunidad indígena a los cuales los vamos a apoyar en incentivar la sostenibilidad del recurso con un aprovechamiento selectivo pero que esté acorde con la normatividad de todo Colombia.

¿Pero en términos generales, usted considera que el proyecto ha cumplido o podría estar mejor en ese tema?

En este momento nosotros hemos cumplido con la actividad que el marco lógico del proyecto nos ha motivado, no se nos olvide que aldea global también se contrató para que nos apoyara en ese punto, pero realmente yo creo que el esfuerzo mayor del proyecto dentro de sus 5 puntos de desarrollo debería de ser el apoyar a las comunidades diferentes tipos de comunidades, étnicas afrodescendientes indígenas y demás comunidad civil que está en el manejo de la sostenibilidad del recurso forestal, si podríamos incentivar un poquito más esa parte realmente.

B. Integración de las CAR´s

Yo pienso que la integración que nosotros tenemos como proyecto con las corporaciones asociadas que inicialmente eran 10 es muy buena, en este momento contamos con otro tipos de Corporaciones Autónomas que no son socias sino asociadas al proyecto como CORPOAMAZONIA, CORNARE y con otras tres corporaciones las cuales ven una gran fortaleza en este proyecto y digamos los productos que se han formulado son parte estratégica para el desarrollo misional que tienen las corporaciones

O sea que usted considera que la integración de las corporaciones es buena.

La integración de las corporaciones dentro del eje temático de desarrollo del proyecto es muy buena, cuando las corporaciones nos reunimos siempre tenemos como énfasis mejorar el desarrollo misional de la corporación, lo que si necesitaríamos es un apoyo de directriz directa del Ministerio que cuando las corporaciones consoliden información y tomen una decisión o diriman una competencia el Ministerio que es el ente encargado a nivel nacional de definir los estándares de política definida, o sino el grupo de las 11 corporaciones socias del proyecto tenemos el margen para cumplir o no cumplir con cierto tipo de actividad igual el Ministerio de Ambiente y Desarrollo sostenible a nivel de Colombia es el ente encargado de dar lineamientos de política nivel nacional.

C. Monitoreo de las Consultorías

Con relación a la implementación a las consultorías que se desarrollan ¿Cómo considera usted que es la implementación a esas consultorías que el proyecto contrata de forma especial?

La mayoría de consultorías se hacen porque el equipo central en este momento

tiene una capacidad de carga muy alta de trabajo y de ejecución, las consultorías que se han hecho realmente terminan en manos del equipo central del proyecto quienes al final resultan replicando en cada una de las 11 corporaciones en los diferentes ejes temáticos cada una de las diferentes consultorías. No olvidemos que las consultorías por lo general están hechas al margen de lo que es la administración forestal y el sistema de aseguramiento a la legalidad que son dos ejes temáticos de país no de corporación sino de país.

Entonces, a pesar de que ustedes socializan todas las consultorías que se desarrolla en proyecto, ¿Usted considera que eso pasa no pasa a un segundo plano o no se tiene control sobre la aplicación de la implementación de esas consultas?

Por lo general, pasa a un segundo plano porque las entidades que deben de tomar asuntos o control sobre cada una o sobre la mayoría de las consultorías que tenemos no lo hacemos, ejemplo nosotros tenemos una consultoría que es de las más importantes del proyecto que la consideran las 11 corporaciones como las más importantes del proyecto que es modernizar la administración forestal de las 11 corporaciones, pero esto no recae en manos del personal técnico del proyecto sino de las altas directivas de cada corporación quienes son los que toman las decisiones, en ese caso tenemos que lograr que el Ministerio entre a hablar con los entes principales de las corporaciones para poder entrar digamos a participar la corporación completa de las actividades del proyecto.

D. Seguimiento e implementación a las Consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción

Por último, esas últimas palabras me llevan a formular una última pregunta, ¿usted considera que con respecto a este tipo de altas directrices que se necesitan el proyecto para darle aplicabilidad a las consultorías y a los productos técnicos,

usted considera que el proyecto requiere implementar dentro del componente administrativo algunos convenios interinstitucionales que le ayudarían a fortalecer la estrategia de implementación de todos los productos técnicos?

Realmente sería necesario que dentro del marco del convenio general se definió que cada una de las personas de la corporación del proyecto se tuvieron en cuenta solamente desde los subdirectores hasta la parte técnica no se tuvo en cuenta los directores ni las altas directivas de las corporaciones que a la final son las que toman las decisiones.

¿Esto podría medirse a través de una implementación de unos convenios macros que permitirán asociaciones?

Necesitaríamos que un convenio macro reuniera a los directores del proyecto con el Ministerio para que se tomarán decisiones de política nacional, porque lo que nosotros estamos trabajando con los técnicos. Es la realidad misional de la corporación que se ve implementada pero no se ve ejercida en sus procedimientos ni en sus políticas corporativas eso sí sería necesario incentivarlo.

4. OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

Como primera recomendación tengo que en algunos proyectos es muy importante tener un cronograma general de todo el proyecto ya que en este proyecto tenemos tres regiones, un articulador de regiones que prácticamente trabajan transversalmente a todo el proyecto sería muy importante contar con un cronograma o un programador donde aparezcan las actividades misionales de cada uno de los contratistas de los consultores y que se lleve una lista de chequeo para ver en qué parte de producto vamos y que resultado estamos esperando, otra recomendación es que es necesario que las capacitaciones o visitas de acompañamiento técnico que se hagan a las corporaciones no sean solamente

visitas de acompañamiento de ir y recoger y consolidar la información, es necesario que el acompañamiento técnico se sienta dentro de la corporación que el acompañamiento vaya desde la visita a el director para decirle cómo están los temas con el Ministerio hasta la visita en el técnico para decirle cómo se mide un árbol y como se cubica un camión.

Socializar con más frecuencia el desarrollo de la acción con todo el equipo para que se enteren bien de cómo se están ejecutando los procesos, y para algunas acciones hay que mirar bien la experticia de las personas y no tanto la burocracia.

¡Muchas gracias por su colaboración!

1.2.3 Análisis de entrevistas. Este análisis hace parte del soporte al diagnóstico para presentar el plan de mejoramiento, de acuerdo a cada una de las respuestas obtenidas por los entrevistados se analizaron los temas pertinentes a la investigación.

Con relación a la primera pregunta de la entrevista se pudo identificar que los entrevistados conocen de manera clara la forma de selección de personal. Si el contrato es menor a diez mil euros pueden contratar de manera directa, si supera esta suma se entrevista a tres personas que tengan carreras afines con el puesto a desempeñar y según sus aptitudes y actitudes desde la Dirección Técnica General se elige la mejor opción. El Administrador General del proyecto, así como el Director Técnico General consideran que es la forma idónea de contratar por cuanto el tiempo de la acción se acorta y contratar con otro proceder alargaría los tiempos para seleccionar un perfil requerido. El Director Técnico General considera que el proyecto requiere celeridad y si la convocatoria se convierte en una vinculación pública eso requeriría dos o tres meses y ese tiempo le está corriendo a un proyecto que es finito y que requiere rapidez en la contratación. Sin embargo, el sistema de contratación según el contrato firmado con la Unión

Europea pudiera ser independiente por cuanto no exige acogerse a la norma nacional afirma el Director; sin embargo el proyecto depende de la legislación nacional, lo que significa que debe desarrollar la contratación en los mismos términos que los demás contratos de la CARDER, situación que retrasa los trámites para contratar. La Asistente Administrativa considera que el enfoque profesional en la mayoría de los casos no se revisa de manera exhaustiva, con este tipo de contratación se limita mucho el proyecto con relación a la oportunidad de que otros profesionales con más capacidad y experiencia puedan desarrollar con más calidad las actividades para las que se contrataron, aclara ella. Al entrevistar al Doctor Geison David Arboleda encargado de las comunicaciones del proyecto considera que estas convocatorias si se realizan pero según su parecer se podría mejorar ya que el tener una recomendación personal hace mucho más fácil el poder aplicar para el cargo y no tanto el tener una amplia formación y experiencia.

Con relación a la segunda pregunta de la entrevista relacionada con la ejecución de los recursos económicos de la acción todos los entrevistados manifiestan que para un proyecto como este todos los recursos ofrecidos siempre serán escasos por todas las infinitas situaciones de mejora que requiere el sistema forestal del país. Afirman todos los entrevistados que en el proyecto no ha existido algún peso no elegible en las auditorías financieras, situación que pone en evidencia el buen manejo de los recursos. Sin embargo es en la destinación en la que desde la asistencia del proyecto se manifiesta que hay recursos destinados a artículos de control, cuando en esta etapa de la acción se debería adelantar acciones específicas enmarcadas más en la capacitación y socialización de lo que se ha construido. Según el Ingeniero región tres, los recursos con que se trabajan no son ni siquiera un 5% de los recursos que se han otorgado a otros proyectos a nivel internacional lo que quiere decir que el proyecto está haciendo, ejecutando y pensando mucho más allá de los recursos que le han sido asignados. El Ingeniero Forestal de apoyo técnico al proyecto en CARDER considera que en cuanto a la

cantidad de recursos ninguna cantidad será suficiente ya que es un proyecto que abarca once Corporaciones Autónomas del territorio y zonas de mucha relevancia forestal para el país como el caso del Urabá de Antioquia y de Valle del Cauca.

Con relación a la pregunta que cuestiona el desarrollo de la participación e inclusión social con relación a los grupos étnicos se encontraron los siguientes aportes:

Para el Director General del Proyecto no son claros los esquemas de participación de los grupos étnicos, esta es una preocupación para el proyecto porque las comunidades solicitan transacción económica por su participación esto ya que las tierras y el dominio de ellas dependen de decisiones propias y lo que se busca no es una participación temporal, sino una participación definitiva incluso cuando concluya el proyecto. Para el administrador no han tenido una participación clara, el proyecto ha tenido socialización de este tema solo en el Norte de Santander, considera que el proyecto debe vincular en otros departamentos a esta población tan desfavorecida en el tema forestal. La Asistente Administrativa considera con respecto a este tema que el desarrollo en estas comunidades es nulo y que no hay especialistas en el proyecto con un enfoque social, lo que quiere decir que quienes se han encargado de este tema son ingenieros forestales que se enfocan en la parte técnica y eso evidencia una desventaja en los avances relacionados con este tema. La participación de los grupos étnicos en el proyecto de gobernanza forestal afirma el Ingeniero Forestal de apoyo en CARDER que actualmente se viene trabajando con comunidades afrodescendientes e indígenas del Pacífico colombiano y hasta ahora se han adelantado contactos con la comunidad Embera Chamí y el Consejo Comunitario Piedras Bachichi del corregimiento de Santa Cecilia en Risaralda, el Ingeniero informa que este proceso es muy complicado ya que las comunidades étnicas en Colombia tienen una complejidad cultural y de gestión importante y se ha tratado de hacer un gran esfuerzo, aunque no se cuenta con personal constante que pueda ganarse la confianza de las

comunidades, el Ingeniero menciona que esta ha sido una de las debilidades del proyecto, también la baja presencia de las Corporaciones Autónomas Regionales que trabajan con el proyecto y el bajo poder de gestión que tienen ante estas comunidades, esto hace que cuando una Corporación Autónoma Regional llegue a los resguardos indígenas o a los consejos comunitarios, genera más choques que bienvenidas cuando de gobernanza forestal se trata con las comunidades, puesto que ellos son muy celosos con la información que tienen y esto hace que el proceso se dificulte. El Ingeniero que direcciona la región tres de la acción dice que este es el principal eje dentro del proyecto ya que las corporaciones y entidades públicas nacen para servir a la comunidad y si se tiene a la comunidad en contra no hay comunidad a quien prestarle un servicio por lo tanto considera que la participación de ellos es parte integral y fundamental para el proyecto.

La siguiente pregunta de la entrevista tiene que ver con la ejecución y seguimiento a los productos técnicos.

Desde la administración general de la acción se considera que la comunicación entre los técnicos de todos los departamentos del país es acorde con las exigencias que se requieren gracias a la utilización de tecnologías como las video llamadas y videoconferencias en los que participan activamente. Sin embargo la asistencia administrativa siente que falta constancia y presencia en departamentos para que se verifiquen las acciones que por medio virtual no pueden ser verificables, Por el contrario sería necesario dice el Director General que exista en las CAR's desde el nivel directivo y los funcionarios técnicos nivel gerencial que sea deliberado, compromiso, intención coordinación hilo conductor que es buena pero no excelente por que los funcionarios tienen mucho trabajo y las corporaciones desarrollan su trabajo en una forma proactiva, es decir dan respuesta a solicitudes mientras el proyecto es proactivo y el personal de las CAR's dan prioridad a las urgentes, razón por la que el proyecto queda en respuestas posteriores que dan espera para ellos y que al proyecto les quita

tiempo. Adicional el Ingeniero Forestal técnico de la región tres del proyecto, en los departamentos de Cauca, Valle del Cauca y Norte de Santander, opina que el seguimiento a los productos técnicos del proyecto ha sido muy bien posicionado ya que el Ministerio y diferentes entidades como el EFI que es el Instituto Forestal Europeo y el EMI que es el instituto de maderas y manejo de bosques de México, han visto los productos del proyecto como de los mejores productos a nivel internacional y productos que realmente sirven para el propósito que tiene el proyecto que en este caso es apoyar la legalidad y modernizar la Administración Forestal.

La entrevista también cuestiona sobre cómo se considera que es el seguimiento a las consultorías específicas que contrata el proyecto.

La Dirección General con respecto a las consultorías considera que con este tema se delega responsabilidades a los técnicos para que verifiquen que el objeto y alcance del objeto se cumplan dentro de los rubros contemplados en el contrato inicial. El administrador considera que se encuentra una debilidad en la revisión de las consultorías por cuanto por los cortos tiempos se revisa que se cumpla con la parte gruesa de los temas pero no hay revisión exhaustiva de las especificidades de los documentos técnicos. Según la Asistente Administrativa las consultorías externas no están siendo monitoreadas de manera constante para que vigile este tipo de contratos y esta situación genera que en algunos de los casos se realicen contrataciones hasta tres veces para perfeccionar productos que deberían haberse culminado desde la fase inicial.

Al finalizar las entrevistas se encontraron las siguientes acciones que los entrevistados recomendaron al concluir como acciones de mejora para la acción. Según el administrador es para mejorar la parte de la comunicación al interior del equipo central de tal modo que las tareas se centralicen en responsables específicos y no terminen dirigiendo la misma responsabilidad a varios y

finalmente ninguno se responsabilice de los resultados.

Desde la dirección se recomendaría que de existir una próxima fase se optara por desarrollarse un modelo propio de contratación que no dependa del sistema administrativo de CARDER para agilizar los trámites de contratación y de esta manera mejorar el trabajo efectivo.

Desde la asistencia administrativa se recomienda que el equipo central pueda integrar las corporaciones de forma más efectiva para que se obtengan más resultados. Que la contratación se haga más pública. Que los recursos se direccionen más a la capacitación y difusión del proyecto.

Los convenios siguen siendo una buena opción de alianza para adelantar acciones de gran envergadura que el proyecto solo no podría sin el apoyo de otras entidades complementarias al tema ambiental y forestal.

1.3 DIAGNÓSTICO GENERAL

El presente diagnóstico se enmarca desde el análisis técnico y administrativo como aspectos fundamentales que permiten la medición, valoración y generación de fundamentos organizacionales específicos según las perspectivas más significativas para la acción y desde la perspectiva de la matriz DOFA.

1.3.1 Diagnóstico administrativo. El programa de Gobernanza Forestal es una acción que depende de la jurisdicción de una Entidad pública que soporte en la parte administrativa, jurídica y que aporte financieramente al contrato de cooperación Internacional, para este contrato de subvención es la CARDER (Corporación Autónoma Regional de Risaralda) como entidad firmante del convenio. Esta situación genera que los procesos administrativos como la contratación sean sometidos a los rigores mismos de una entidad pública,

condición que no exige la Unión Europea y que por el contrario genera retrasos en la adquisición de bienes y servicios requeridos para el avance de los propósitos de la acción.

Con respecto al proceso de selección de personal técnico y/o ingenieros forestales, se presentan complicaciones debido a que en su esencia el programa establece que se deben de iniciar dicho proceso teniendo como referencia por lo menos tres individuos; pero debido a que en la región no hay una amplia oferta de profesionales especializados y con experiencia en dicha área.

De igual forma, el proceso presenta retrasos debido a que el personal administrativo apoyo al programa, no alcanza a ejecutar en su totalidad las actividades establecidas.

1.3.2 Diagnóstico técnico. La ejecución técnica del proyecto ha venido presentado retrasos con respecto al cronograma establecido en el contrato de subvención, estos retrasos se evidencian en el disminuido avance de actividades de importancia para el objeto del programa de gobernanza forestal. Entre las principales actividades con porcentajes cortos de avance en la ejecución, están:

- *Supervisión, control y vigilancia forestal:* El territorio de jurisdicción de las CAR´S es muy amplio, el impacto de las actividades desarrolladas se quedan cortas ante la necesidad de ejercer mayor supervisión a las áreas o zonas de mayor criticidad.
- *Inclusión de los grupos étnicos:* La participación de los grupos étnicos es una de las principales falencias en la ejecución de las actividades; sin embargo, se han establecido convenios con ONG´S como Aldea Global, para fortalecer las relaciones y participación de grupos étnicos.

En el diagnóstico se evidencia que una de las herramientas que puede implementar el programa, para optimizar la captura y análisis de información y ejecución de procesos técnicos es la homologación de protocolos y procesos en cada una de las CAR'S.

El Proyecto Gobernanza Forestal demuestra en la implementación de sus productos técnicos que es altamente pertinente, relevante e importante para la política ambiental del país y que ha generado grandes avances en la modernización de la administración Forestal que contribuyen al mejoramiento de una problemática pública ambiental.

Según el diagnóstico inicial puede evidenciarse en el mapa de monitoreo y seguimiento de actividades al seguimiento técnico que algunas acciones muestran retraso en su desarrollo, una de las acciones con menor desarrollo tiene que ver con el la inclusión de los grupos étnicos, el diagnóstico evidencia que hacer control y vigilancia en el país se hace complejo para el proyecto por la extensión del territorio y el presupuesto dispuesto para esta acción, lo que quiere decir que cualquier cantidad de recursos siempre será escaso para las necesidades del país, la educación en el tema forestal, la conciencia de legalidad en todos los procesos de transformación y comercialización de la madera son grandes acciones que se convierten en un reto para la acción y que posiblemente siempre van a ser razón de peso para darle continuidad a este proyecto.

1.4 MATRIZ DOFA

1.4.1 Matriz DOFA administrativa.

Tabla 3. Matriz DOFA administrativa

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Numerosos procesos administrativos.	Conseguir que se adopten y exijan y promocionen los 4 protocolos generados por la acción y adoptados por el MADS en todas la CARs del territorio Nacional de este modo el proyecto tendrá un gran impacto a nivel de país que facilitará acuerdos para una siguiente fase.
Inadecuada estructuración de los equipos de trabajo.	Iniciar un proceso de capacitación y promoción de la legalidad que promueva el compromiso sociopolítico de los municipios, departamentos, comunidades campesinas, indígenas, Afro-descendientes y la Policía Nacional que aún no ha implementado la acción.
Falta de seguimiento del material técnico generado por los contratistas los contratistas.	Estructurar un Sistema de Información Forestal, al interior de las CARs, socias del proyecto, que permita a todas las entidades estar actualizadas, aprovechando la ejecución del CENTRO DE SOLUCIONES FORESTALES como herramienta actual del proyecto en el apoyo a todas las actividades relacionadas con los eslabones de la cadena forestal.
Falta de aptitud por parte del personal en la ejecución de los trabajos.	Crear mecanismos que de manera estructurada que permita establecer quienes deben recibir capacitación específica en las comunidades rurales, indígenas y afro descendientes.
Se manejan diferentes protocolos en la administración del proyecto por parte de las CAR´S	Unificar los criterios y procesos

FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>La Comisión Europea, aprobó un proyecto que precede al actual denominado BOSQUES FLEGT, lo que le da credibilidad al proyecto vigente para adelantar procesos y convenios interadministrativos nuevos.</p>	<p>Que no exista financiación de la Unión Europea es una amenaza para una siguiente fase de la acción y para el país con los aportes que realiza el proyecto con esta iniciativa a la nación</p>
<p>El Proyecto refleja las prioridades y las políticas de la organización financiadora (Unión Europea).</p>	<p>Que no se adelanten acuerdos de asociación (AVA) requisito exigido por la Unión Europea para financiar proyectos de Cooperación Internacional a partir del 2015.</p>
<p>Se cuenta con un experto en el tema forestal en el país que trabaja para el equipo central del proyecto y que desde Bogotá articula procesos de avance importantes</p>	
<p>En el contrato se establece que la vigilancia de las CAR (s) en lo relacionado con el proyecto se realiza por el equipo central y la sede central de la acción lo que permite implementar plan de mejoramiento administrativo en todas las socias de manera inmediata u oportuna.</p>	
<p>En lo que va corrido del año el proyecto ha recibido dos vistas por consultores expertos en el tema administrativo y forestal que han dado grandes aportes en el camino por alcanzar las metas del proyecto.</p>	

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

1.4.2 Matriz DOFA técnica.

Tabla 4. Matriz DOFA técnica

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Falta de seguimiento a los estudios técnicos contratados.	Existen iniciativas y posibilidades de construir alianzas que permitan incluir otros sectores, que requieren impulso en el país; por ejemplo: minero.
Demoras en la ejecución técnica del contrato..	El dinero que las CAR(s), recauden por uso y aprovechamiento (Tasa Forestal) puede volver a los recursos aprovechados y no destinarlo a otros rubros.
Control forestal insuficiente en el área de jurisdicción.	El proyecto integra 11 CAR(s) que están comprometidos con el cumplimiento misional del proyecto, situación de oportunidad para implementar de manera efectiva la Acción para todos los procesos requeridos.
Falta de inclusión de planes de acción.	Establecer alianzas con entidades, ONG´S con un objeto
Poca participación de grupos étnicos en el proyecto.	

Falta de vigilancia forestal legal en los territorios de jurisdicción.	
Falta de suministro de información y carencia de inventario forestal.	
FORTALEZAS	AMENAZAS
El proyecto concluyó 4 protocolos que permitirán unificar el proceso de control de la madera, documentos técnicos que están en proceso de aprobación ante el ente regulador (MADS) para que esta entidad los apruebe y sean adoptados en la totalidad de las CAR (s) del país	La labor de seguimiento a Permisos y Autorizaciones tiene muchos inconvenientes, Debido a la extensión del territorio en el área rural, situaciones de orden Público.
En junio de 2013, el consultor, economista forestal hace entrega a la CARDER, del producto propuesta de esquema de administración forestal para lograr el cumplimiento eficaz de las funciones misionales de las CAR(s), ejecutoras del proyecto posicionamiento de la gobernanza forestal en Colombia.	No hay diagnóstico sobre la forma y magnitud de avances de la ordenación Forestal, dando lugar al desconocimiento de la oferta del Bosque y carencia del Inventario Forestal.

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

1.4.3 Matriz DOFA general (administrativa-técnico).

Tabla 5. Matriz DOFA general

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>El seguimiento del material técnico que generan los contratistas durante el tiempo de ejecución no es revisado bajo estándares que previamente se estipulen, ni de comité de calidad, dependen únicamente de la revisión de alguno de los técnicos del equipo central. Esta situación administrativa genera de manera posterior una debilidad técnica que tiene que ver con que no se aplica eficientemente, ni se ejecuta de forma oportuna los desarrollos técnicos que han sido previamente generados por consultores expertos, entidades investigadoras y demás contratistas.</p>	<p>Existen iniciativas y posibilidades de construir alianzas que permitan incluir otros sectores, que requieren impulso en el país; por ejemplo: minero</p> <p>Iniciar un proceso de capacitación y promoción de la legalidad que promueva el compromiso sociopolítico de los municipios, departamentos, comunidades campesinas, indígenas, Afro-descendientes y la Policía Nacional que aún no ha implementado la acción se convierte en una oportunidad clara para avanzar a una siguiente fase de la acción.</p>
<p>La cantidad de procesos administrativos retrasa la ejecución técnica del proyecto, esta situación refleja retrasos en la ejecución técnica del contrato, esto por cuanto hay largos periodos en los que el proyecto no cuenta con profesional especialista en monitoreo, las labores de este profesional son desarrolladas por otros profesionales generando la interdisciplinariedad de los equipos no sea acorde a las requeridas.</p>	<p>El dinero que las CAR(s), recauden por uso y aprovechamiento (Tasa Forestal) puede volver a los recursos aprovechados y no destinarlo a otros rubros con esto administrativamente se fortalece el tema forestal y generaría una oportunidad para avanzar en temas técnicos.</p>
<p>Técnicamente no se han implementado aún los productos desarrollados en la primera fase que le corresponde a las CAR(s) socias de la acción</p>	<p>Conseguir que se adopten y exijan y promuevan los 4 protocolos generados por la acción y adoptados por el MADS en todas la CARs del territorio Nacional de este modo el proyecto tendrá un gran impacto a nivel de país que facilitará acuerdos para una siguiente fase. Además Existe la oportunidad de crear el servicio o sistema de extensión forestal, por cuanto la Ley lo permite.</p>

	<p>Estructurar un Sistema de Información Forestal, al interior de las CARs, socias del proyecto, que permita a todas las entidades estar actualizadas, aprovechando la ejecución del CENTRO DE SOLUCIONES FORESTALES como herramienta actual del proyecto en el apoyo a todas las actividades relacionadas con los eslabones de la cadena forestal. Adicional El proyecto integra 11 CAR(s) que están comprometidos con el cumplimiento misional del proyecto, situación de oportunidad para implementar de manera efectiva la Acción para todos los procesos requeridos.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>El Proyecto refleja las prioridades y las políticas de la organización financiadora (Unión Europea). La Comisión Europea, aprobó un proyecto que precede al actual denominado BOSQUES FLEGT, lo que le da credibilidad al proyecto vigente para adelantar procesos y convenios interadministrativos nuevos.</p>	<p>Que no se adelanten acuerdos de asociación (AVA) requisito exigido por la Unión Europea para financiar proyectos de Cooperación Internacional a partir del 2015 o simplemente que no exista financiación de la Unión Europea es una amenaza para una siguiente fase de la acción y para el país.</p>
<p>En lo que va corrido del año el proyecto ha recibido dos vistas por consultores expertos en el tema administrativo y forestal que han dado grandes aportes en el camino por alcanzar las metas del proyecto. Adicional en junio de 2013, el consultor, economista forestal hace entrega a la CARDER, del producto propuesta de esquema de administración forestal para lograr el cumplimiento eficaz de las funciones misionales de las CAR(s), ejecutoras del proyecto posicionamiento de la gobernanza forestal en Colombia.</p>	<p>No hay diagnóstico sobre la forma y magnitud de avances de la ordenación Forestal, dando lugar al desconocimiento de la oferta del Bosque y carencia del Inventario Forestal.</p>

<p>En el contrato se establece que la vigilancia de las CAR(s) en lo relacionado con el proyecto se realiza por el equipo central y la sede central de la acción lo que permite implementar plan de mejoramiento administrativo en todas las socias de manera inmediata u oportuna.</p>	<p>La labor de seguimiento a Permisos y Autorizaciones tiene muchos inconvenientes, Debido a la extensión del territorio en el área rural, situaciones de orden Público.</p>
<p>El proyecto concluyó 4 protocolos que permitirán unificar el proceso de control de la madera, documentos técnicos que están en proceso de aprobación ante el ente regulador (MADS) para que esta entidad los apruebe y sean adoptados en la totalidad de las CAR (s) del país</p>	

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

2. DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS

2.1 DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Tabla 6. Debilidades, causas y consecuencias del componente administrativo

Debilidades	Causas	Consecuencias
Numerosos procesos administrativos	El programa por ser administrado por las CAR`s deben de ser sometidos a los procesos propios de una entidad pública.	Retrasos en los procesos técnicos como consecuencia de los múltiples procesos administrativos que debe incorporar el programa.
Inadecuada estructuración de los equipos de trabajo.	La interdisciplinariedad de los equipos no es acorde a las requeridas.	Retraso de tareas y actividades debido a que la distribución de los grupos de trabajo no es acorde a la necesidad.
Falta de seguimiento del material técnico generado por los contratistas.	El material generado por parte de contratistas no es revisado bajo unos estándares previamente estipulados	Afectación en la calidad y pertinencia de las consultorías contratadas.
Falta de aptitud por parte del personal en la ejecución de los trabajos.	Algunas actividades técnicas están siendo desarrolladas por personal con un perfil no apropiado.	Retraso en actividades, generado por la falta de conocimiento del personal en el tema respectivo.
Se manejan diferentes protocolos en la administración del proyecto por parte de las CAR`S	No se han homologados los protocolos y procedimiento entre las diferentes CAR`S	Las diferencias de enfoque hacia la administración programa de gobernanza forestal es diferente por cada una de las CAR`S.

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

2.2 DEBILIDADES CAUSAS Y CONSECUENCIAS COMPONENTE TÉCNICO

Tabla 7. Debilidades, causas y consecuencias del componente técnico

Debilidades	Causas	Consecuencias
Falta de seguimiento a los estudios técnicos contratados.	No se aplica ni se ejecuta de forma oportuna los desarrollos técnicos que han sido previamente generados por consultores expertos, entidades investigadoras y demás contratistas.	Se realizan más contrataciones para retomar temas que ya debieron haber sido desarrollados
Incumplimiento de los plazos fijados para el desarrollo del trabajo.	Hay retrasos en la ejecución técnica del contrato, esto por cuanto hay largos periodos en los que el proyecto no cuenta con profesional especialista en monitoreo.	Retrasos y saltos en los procesos que afectan la continuidad de la acción técnica
Falta de inclusión de los planes de acción	Técnicamente no se han implementado aún los productos desarrollados en la primera fase que le corresponde a las CAR(s) socias de la acción.	No se adelanta en la obligatoriedad de la adopción de los productos técnicos
La poca participación de grupos étnicos en el proyecto.	Falta de inclusión a los grupos étnicos, indígenas y afro descendientes en la ejecución del proyecto; Esta es una exigencia del contrato con la Unión Europea.	Se incumple con el manual de la Unión Europea y No se adelanta en los consensos que debiera tener el proyecto en el tema social

Insuficiencia en la vigilancia forestal.	No hay suficiente capital financiero para contratar el personal requerido para realizar control y vigilancia en toda la jurisdicción que abarca el proyecto.	El disminuido control y vigilancia aumenta los niveles de ilegalidad
Carencia de un registro forestal.	No hay diagnóstico sobre la forma y magnitud de avances de la ordenación Forestal, dando lugar al desconocimiento de la oferta del Bosque y carencia del Inventario Forestal.	Desconocimiento y falta de control de los bosques de las regiones
No se han homologados los protocolos y procedimiento.	Se manejan diferentes protocolos en la administración del proyecto por parte de las CAR'S.	No se unifican los criterios técnicos para todas las zonas que hacen parte de la acción.

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

3. PLAN DE MEJORAMIENTO

3.1 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Tabla 8. Matriz del plan de mejoramiento, componente administrativo

CORPORACION AUTÓNOMA REGIONAL DE RISARALDA CORDER											
COMPONENTE ADMINISTRATIVO ⁹											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de hallazgo	Causa del hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/ Avance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
D.1 Numerosos procesos administrativos.	La cantidad de procesos administrativos retrasa la ejecución técnica del proyecto.	El programa por ser administrado por las CAR`s deben de ser sometidos a los procesos propios de una entidad pública.	En una siguiente fase el proyecto debe desarrollar un proceso de ejecución administrativa independiente por lo menos para la sede central que le permita desde esta sede hacer seguimiento administrativo detenido a	En la próxima fase del proyecto darle una autonomía en la ejecución de los procesos administrativos.	Indicador de verificación de procesos por área.	Ejecución de procesos por mes	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Registro de procesos administrativos realizados.	Personal especializado en asuntos legales para desarrollar investigaciones de figuras que permitan este tipo de procesos autónomos al proyecto.	Jurídica	

⁹ Formato de Matriz del Plan de Mejoramiento tomado del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y adaptado al análisis de Entrevistas y Diagnostico DOFA.

**CORPORACION AUTÓNOMA REGIONAL DE RISARALDA CORDER
COMPONENTE ADMINISTRATIVO⁹**

Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de hallazgo	Causa del hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/ Avance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
			cada corporación social y ejecutar eficiente y efectivamente cada proceso de orden administrativo.								
D2. Inadecuada estructuración de los equipos de trabajo.	La interdisciplinaria de los equipos no es acorde a las requeridas.	Asignación inadecuada de grupos de trabajo	Crear mecanismos que de manera estructurada permita establecer quienes deben recibir capacitación específica en las comunidades rurales, indígenas y afro descendientes.	Brindar capacitación programada a los equipos de trabajo.	Número de Capacitación por áreas y temas específicos.	Capacitaciones programadas/ Capacitaciones dictadas.	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Actividades y procesos de reorganización de personal.	Conformación de líderes de equipos para reasignación de grupos de trabajo.	Talento Humano	
D.3. Falta de seguimiento del material técnico	Las consultorías contratadas no son	La revisión al material generado en las	Establecer comités de revisión e implementación	Reuniones supervisadas que aclaren los avances	Indicador de implementación de productos técnicos.	Número de productos generados/Número de	Revisión de procesos a partir de Enero 2015-	Implementación de productos con los	Personal especialista en temas de monitoreo y	Dirección Administrativa.	

CORPORACION AUTÓNOMA REGIONAL DE RISARALDA CARDER											
COMPONENTE ADMINISTRATIVO ⁹											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de hallazgo	Causa del hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/ Avance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
generado por los contratistas.	desarrolladas al detalle.	consultorías por expertos en su mayoría no se ven reflejadas en los avances técnicos.	n de productos técnicos generadas por las consultorías contratadas.	en la implementación de las consultorías.		productos implementados.	Fecha terminación.	respectivos soportes.	auditorias organizacionales.		
D4. Falta de aptitud por parte del personal en la ejecución de los trabajos.	Personas desarrollando actividades sin el perfil requerido.	Algunas actividades técnicas están siendo desarrolladas por personal con un perfil no apropiado.	Crear mecanismos que de manera estructurada permita establecer quienes deben recibir capacitación específica en las comunidades rurales, indígenas y afro descendientes.	Jornadas de capacitaciones abarcando los temas de mayor criticidad.	Numero de Capacitaciones desarrolladas.	Revisión Trimestral.	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Revisión del programa de capacitaciones trimestral.	Persona: Generar alianzas con universidades para propender la especialización en los temas específicos.		
D5. Se manejan diferentes protocolos en la administración	No homologación de procedimientos y/o protocolos.	No se han homologados los protocolos y procedimiento entre las	Conseguir que se adopten y exijan y promocionen los 4 protocolos	Solicitud de informes de cada uno de los 4 protocolos adoptados.	Actividades de promoción e implementación de protocolos con apoyo del	Revisión de procedimientos, correcto diligenciamiento y desarrollo por CAR's	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Determinación de Protocolos por áreas,	Personal: para realizar este tipo de alianzas. Económicas:		

CORPORACION AUTÓNOMA REGIONAL DE RISARALDA CARDER											
COMPONENTE ADMINISTRATIVO ⁹											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de hallazgo	Causa del hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/ Avance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
del proyecto por parte de las CAR'S.		diferentes CAR'S	generados por la acción y adoptados por el MADS en todas la CAR's del territorio Nacional de este modo el proyecto tendrá un gran impacto a nivel de país que facilitará acuerdos para una siguiente fase.		MADS Autoridad ambiental del país.				para asignar los recursos correspondientes.		

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

3.2 MATRIZ DEL PLAN DE MEJORAMIENTO COMPONENTE TÉCNICO

Tabla 9. Matriz del plan de mejoramiento, componente técnico

CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE RISARALDA - CARDER											
COMPONENTE TÉCNICO ¹⁰											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de Hallazgo	Causa del Hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/A vance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
D1. Falta de seguimiento a los estudios técnicos contratados.	Falta de implementación de los desarrollos técnicos.	No se aplica ni se ejecuta de forma oportuna los desarrollos técnicos que han sido previamente generados por consultores expertos, entidades investigadoras y demás contratista	Implementar Planes de Manejo que se exigen actualmente pero que no tiene el debido proceso de acción y velar por el cumplimiento del mismo.	Comité de Revisión y ejecución de los planes de mejoramiento	Actividades implementadas.	Revisión mensual de avances el proceso de implementación técnico	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Informes físicos al seguimiento de los desarrollos generados.	Personal. Para la revisión y seguimiento a los productos.	Dirección Administrativa y Técnica.	
D2. Demoras en la ejecución técnica del contrato.	Hay retrasos en la ejecución técnica del contrato, esto	Incumplimiento de los plazos fijados para el desarrollo de	Acudir a profesionales del equipo central delegando	Generar un plan de tareas conjunto para distribuir las	Indicador de Cumplimiento (actividades programadas/ actividades	Revisión mensual de las actividades	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha	Resultados e informes de desarrollo y avance del contrato.	Personal. Disposición del personal y directivos para	La Gerencia del Proyecto.	

¹⁰ Formato de Matriz del Plan de Mejoramiento tomado del Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y adaptado al análisis de Entrevistas y Diagnostico DOFA

CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE RISARALDA - CARDER											
COMPONENTE TÉCNICO ¹⁰											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de Hallazgo	Causa del Hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/A vance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
	por cuanto hay largos periodos en los que el proyecto no cuenta con profesional especialista en	la contratación y por ende del trabajo.	tareas cuando queden periodos largos sin ocupación de profesionales con tareas específicas que para que no se generen retrasos a la parte técnica	actividades pendientes frente a las programadas de obligatoriedad	ejecutadas).		terminación.		presentar los respectivos adelantos.		
D3. Control forestal insuficiente en el área de jurisdicción.	Hay pocos puestos de control y vigilancia forestal en los departamentos que componen el proyecto PGFC	Recursos para implementar acciones de control y vigilancia que requieren más capital financiero para su implementación.	Generar alianzas con entidades externas del mismo sector con intereses similares que le permitan aumentar los controles forestales.	Aumentar el número de puestos de control y vigilancia en el territorio que corresponde al accionar del PGFC	Indicador de Cumplimiento (actividades programadas/ actividades ejecutadas).	Revisión mensual de las actividades	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Resultados e informes de desarrollo y avance del contrato.	Plan de actividades de control y personal capacitado para realizar seguimiento y control de cada proceso de la cadena productiva	Director técnico de la acción.	
D4. Falta de inclusión de planes de acción S	Técnicamente no se han implementado aún los productos	Falta de inclusión de los planes de acción de la primera fase	Implementar Planes de Manejo que se exigen actualmente	Implementación y monitoreo a los planes de acción.	Hallazgos Identificados/ Hallazgos corregidos	Revisión Bimensual	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha	Revisión de informes y cumplimiento de los planes de	Personal. Para determinar y evaluar el cumplimiento.	Directores de Áreas.	

CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE RISARALDA - CARDER
COMPONENTE TÉCNICO¹⁰

Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de Hallazgo	Causa del Hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/A vance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
	desarrollados en la primera fase que le corresponde a las CAR(s) socias de la acción.		pero que no tiene el debido proceso de acción y velar por el cumplimiento del mismo				terminación.	mejoramiento inicialmente planteados.	Económicos, tal y como lo requieran la implementación de los productos.		
D5. Poca participación de grupos étnicos en el proyecto.	La inclusión de grupos étnicos, indígenas y afro descendientes es Insuficiente. Falta de inclusión a los grupos étnicos, indígenas y afro descendiente en la ejecución del proyecto; Esta es una exigencia del contrato con la Unión	La poca participación de grupos étnicos en el proyecto.	Establecer convenios con ONG`s para el desarrollo de trabajos conjuntos, dirigidos a la inclusión de este tipo de grupos al proyecto.	Jornadas de sensibilización y trabajos sociales con grupos étnicos, indígenas y afro descendiente	Número de Jornadas de Capacitación; Número de actividades desarrolladas con cada grupo respectivo.	Revisión mensual.	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Programación y ejecución de jornadas de sensibilización a estas comunidades.	Personal. Para desarrollar este tipo de jornadas. Económicos: para ejecutar y destinar los recursos requeridos para la realización de este tipo de sensibilizaciones.	Dirección Técnica del Programa.	

CORPORACION AUTONOMA REGIONAL DE RISARALDA - CARDER											
COMPONENTE TÉCNICO ¹⁰											
Hallazgo identificado en el diagnóstico	Descripción de Hallazgo	Causa del Hallazgo	Acción de Mejora	Actividades/ Descripción	Actividades/ Unidad de Medida	Actividades/ cantidades unidad de medidas	Actividades/ Fecha de terminación	Actividades/A vance físico de ejecución	Recursos	Responsables	Observaciones
	Europea.										
D6. Carencia de un registro forestal.	No hay diagnóstico sobre la forma y magnitud de avances de la ordenación Forestal, dando lugar al desconocimiento de la oferta del Bosque y carencia del Inventario Forestal.	Carencia de un registro forestal	Las CARs, del Proyecto deben diseñar sus Políticas, Planes, Programas y Proyectos. Crear un Sistema de Información Forestal abierto, que permita consultas del público Desarrollar acciones de extensión Forestal, con fines de Educación, Capacitación y divulgación.	Establecer programas de registro e inventario forestal, incluyendo desarrollo de actividades de capacitación.	Cobertura del registro forestal en base a los datos estimados.	Porcentaje de Cobertura	Revisión de procesos a partir de Enero 2015- Fecha terminación.	Actividades de registro e inventario, actividades de socialización y capacitación.	Personal: Para desarrollar actividades de registro, inventario y capacitación forestal.	La Dirección Técnica del programa.	

Fuente: Desarrollo del Trabajo.

4. CONCLUSIONES

- Realizar el diagnóstico a los componentes técnico y administrativo actuales del proyecto posicionamiento de la gobernanza Forestal permitió identificar que con relación al componente técnico, se evidencia que el proyecto posicionamiento de la gobernanza forestal es altamente relevante, importante y pertinente en el desarrollo con las políticas generales y el objeto general del contrato de subvención, que sus acciones contribuyen de manera adecuada con la modernización de la administración forestal y que es una acción que proyecta grandes iniciativas de esta índole para el país, sin embargo se pudo notar que en la actualidad hay procesos que se deben fortalecer para propender la mejora continua y la optimización de los productos generados en cada componente.
- En una iniciativa como la que enmarca este proyecto cualquier cantidad de recursos que proporcione una entidad cooperante siempre se quedará escasa para afrontar una problemática tan latente y extendida en toda la extensión del territorio nacional como lo es la ilegalidad forestal.
- Desde el componente técnico se evidencia que los propósitos relacionados con los adelantos que debería tener la acción hasta el momento requieren de mayor fortaleza, seguimiento y desarrollo en cuanto al componente social se refiere, debido a que el alcance correspondiente a las comunidades afro e indígenas no han cumplido el objetivo propuesto en el contrato de subvención. Por lo tanto, Existe una acción urgente en la que el proyecto debe fortalecer su proceso técnico y social y está relacionado con la inclusión en las comunidades afro, indígenas del pacífico colombiano. Por lo que aún con la complejidad cultural de estas poblaciones es latente que el proyecto requiere impulsar la actividad social en este territorio que comprende el área de jurisdicción y aplicación del proyecto.

- Organizar los procesos de revisión con relación a los productos técnicos, el diagnóstico permite identificar que pese a que los consultores externos cumplen con los gruesos de las exigencias del objeto de sus contratos, algunas pequeñas se quedan excluidas por los cortos tiempos asignados para la revisión respectiva y el poco personal dedicado a esta labor.
- Respecto a las debilidades, causas y consecuencias identificadas de los componentes técnico y administrativo se evidenció que el sistema administrativo en la actualidad está conformado por una cantidad de procesos propios de la entidad pública, lo que retrasa la destinación de los recursos materiales y personal lo que directamente incide en los procesos relacionados en el componente técnico razón por la que la administración del proyecto a través de una entidad pública convierte los procesos administrativos sencillos en procesos largos y complejos en un modelo propio de contratación que no dependa del sistema administrativo de CARDER es posible agilizar los trámites de contratación y de esta manera mejorar el trabajo técnico.
- La propuesta del plan de mejoramiento corresponde a reforzar las actividades de seguimiento y monitoreo a cada uno de los procesos administrativos y técnicos para optimizar la ejecución técnica en cada uno de los contratos externos de la acción.
- El desarrollo de esta propuesta de mejoramiento, permite entender que la ilegalidad forestal en Colombia es una problemática de política pública y que este proyecto de cooperación internacional trabaja por la sostenibilidad de los bosques del país convirtiéndose en un incentivo al mejoramiento y modernización de la administración forestal del país de ahí la importancia por la perdurabilidad en el tiempo y la necesidad de una nueva fase que incluya la totalidad del territorio nacional.

5. RECOMENDACIONES

- Realizar visitas técnicas y de acompañamiento al proyecto con mayor regularidad, realizar un constante monitoreo a los procesos y a la ejecución de los planes de mejoramiento implementados a raíz de las observaciones emitidas por medios estos mecanismos.
- Ejecutar jornadas de socialización periódicas en cada una de las áreas respectivas, con el fin de mantener informado a todo el personal desde el desarrollo hasta los cambios generados en cada uno de los procesos técnicos y/o administrativos.
- Desarrollar visitas técnicas de acompañamiento no solo limitadas a la recolección y consolidación de información, sino a desarrollar actividades de acompañamiento a cada uno de los procesos dentro de la organización; además de socializar a los altos directivos de la corporación y el proyecto sobre temas tan generales como las tareas y/o exigencias trazadas por el Ministerio de Ambiente al proyecto, sino también en temas tan específicos tales como la medición de un árbol y la cubicación de un camión.
- Establecer dentro de las obligaciones iniciales contenidos en el contrato de subvención, convenios con entidades ONGS con el fin de dar mayor celeridad al proceso de acompañamiento y seguimiento por parte de entes externo al proyecto.
- Realizar los estudios respectivos con el fin de determinar la posibilidad y factibilidad de dar al proyecto autonomía en la ejecución del proceso contractual, optimizando los tiempo y términos de contratación de servicios, insumos, consultorías, etc. Por lo tanto Proponer un sistema de contratación independiente para el proyecto con el fin de evitar los retrasos en los procesos administrativos de la acción.

- Integrar las corporaciones de forma más efectiva para que se obtengan más resultados, Por ejemplo implementando el sistema de información forestal y la función virtual del centro de soluciones forestales.
- Fortalecer el rubro que recopila la capacitación y difusión del proyecto en el área general, técnica y social.
- Promover los convenios interinstitucionales de obra y recursos para fortalecer acciones que se quedan escasas y para aplicar a labores de gran envergadura que el proyecto solo no podría sin el apoyo de otras entidades complementarias al tema ambiental y forestal.
- Iniciar convenios en especie, estos siguen siendo una buena opción de alianza para adelantar acciones.

BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, Israel. Propuesta de modernización de la administración forestal - Contrato de Prestación de Servicios número 470 de Septiembre de 2013

CONTRATO DE SUBVENCIÓN AYUDAS EXTERIORES DE LA COMUNIDAD EUROPEA DCI- ENV /2010/ 221 -025

DELGATTO, Fillipho. Evaluación Técnica de medio término de la acción PGFC – Contrato de Prestación de Servicios número 275 de Julio de 2013

DIRECCIÓN DE ECOSISTEMAS, República de Colombia.

GIRALDO OCAMPO, Julián Darío. Gerencia Estratégica. Disponible en:
<http://repositorio.ufpso.edu.co:8080/dspaceufpso/bitstream/123456789/348/1/25124.pdf>

ITSON. Publicaciones, Diagnóstico Organizacional: una mirada hacia el futuro, Disponible en: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no70/43b-diagnostico_organizacional_una_mirada_hacia_el_futuro_noviembre_2010_corregido.pdf. Citado el 25 de Noviembre de 2014).

MANUAL DE FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL (Agencia Presidencial para la cooperación Social e Internacional).

MINISTERIO DE AMBIENTE, VIVIENDA Y DESARROLLO TERRITORIAL.

UNAD. Definición de Diagnóstico Organizacional. Disponible en:
http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101110/EnLinea/leccin_1_definicion_de_dia

gnstico_organizacional.html. (Citado el 25 de Noviembre de 2014).

<http://datateca.unad.edu.co/>

www.bosquesflegt.gov.co

www.carder.gov.co

www.eldiario.com.co

www.europa.eu

www.transparenciaforestal.info

www.unep.org

ANEXO

Anexo A. Formato de entrevista

INSTRUMENTO N° 1: ENTREVISTA ESTRUCTURADA A EXPERTOS Y LÍDERES EN LOS PROCESOS TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL.

La presente entrevista se desarrolla en el marco del trabajo de la investigación titulado PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA EJECUCIÓN TÉCNICO ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL GOBERNANZA FORESTAL AÑO 2014, el cual consta de los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan de mejoramiento a la ejecución técnico-administrativo del proyecto de cooperación internacional posicionamiento de la gobernanza forestal en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el Diagnóstico: Técnico, Administrativo y de Personal.
- Identificar las debilidades con su respectivas Causas y Consecuencias.
- Propuesta del Desarrollo del Plan de Mejoramiento.

1. IDENTIFICACIÓN DEL PERFIL DEL ENTREVISTADO

Nos encontramos con el(a) Dr.(a) _____, formado en: _____ egresado de la Universidad , es especialista en _____, adicionalmente es Magister en _____.

Se ha desempeñado como _____, además ha ejercido como _____ en importantes empresas de la ciudad.

Actualmente y desde hace aproximadamente _____ años, se desempeña como _____.

2. TEMAS PERTINENTES A LA INVESTIGACIÓN

2.1 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE ADMINISTRATIVO

Dr.(a) teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, como considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos administrativos del Proyecto Gobernanza Forestal:

A. Selección de Personal Técnico y Administrativo

B. Ejecución de Recursos Presupuestales

C. Seguimiento a los Productos Técnicos desarrollados en la ejecución del contrato.

2.2 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN DEL COMPONENTE TÉCNICO.

Dr.(a) teniendo en cuenta su vasta experiencia en el campo profesional, como

considera que se ejecutan cada uno de los siguientes procesos técnicos del Proyecto Gobernanza Forestal:

E. Participación de Grupos Étnicos en el Proyecto

F. Integración de las CAR's

G. Monitoreo de las Consultorías

D. Seguimiento e Implementación a las Consultorías desarrolladas dentro del marco de la acción.

2.3 CONOCIMIENTO Y APLICACIÓN

Por último y conforme su vasta experiencia en el campo profesional y la relación que debe tener con respecto al Proyecto, que medidas considera que se pueden implementar con respecto a:

B. COMPONENTE ADMINISTRATIVO

C. COMPONENTE TÉCNICO

3. OBSERVACIONES Y COMENTARIOS

Muchas gracias por su colaboración.