



Organizando a los aserradores para comprometerse

Marzo 2005



International
Institute for
Environment and
Development

Madira Davidson (madisonbudongo@yahoo.com) y Krystyna Krassowska (kkrassowska@hotmail.com) prepararon esta herramienta, en colaboración con el Instituto Internacional para el medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), a partir de un trabajo sobre la actividad forestal y el desarrollo comunitario en Uganda, coordinado por la Organización de Desarrollo Comunitario de Budongo (BUCODO).

Resumen

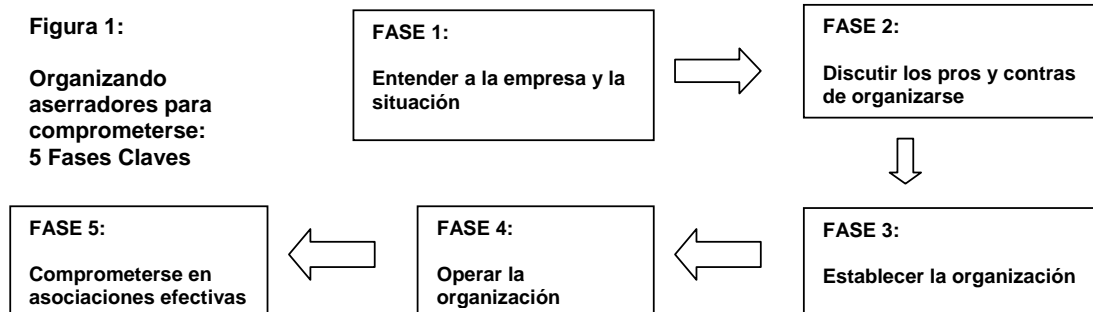
Los pequeños productores de recursos forestales son frecuentemente ignorados y marginados por las políticas e instituciones. Los formuladores de políticas a menudo asumen que un grupo de pequeños productores, cuando no es controlado, sólo destruirá los bosques. Esto podría o no ser el caso. De cualquier modo, se requiere de un buen nivel de organización de los pequeños productores, de manera que ellos puedan pelear por su espacio; o se puedan lograr mejoras en sus prácticas. Esta herramienta entrega un enfoque y un marco para que los profesionales del desarrollo ayuden a pequeños productores, tales como los aserradores. Esta herramienta muestra cómo las asociaciones con otros jugadores también pueden crear incentivos para que los pequeños productores basen sus medios de vida de largo plazo en recursos forestales locales sustentables –no destructivos.

¿Para qué es esta herramienta?

Esta herramienta ayudará a los productores de recursos forestales marginados a organizarse, de manera de ganar mayor reconocimiento. Como una organización reconocida, legítimamente comprometida con la gobernanza y con el manejo forestal, los productores de recursos forestales marginales pueden ser capaces de acceder a recursos, asociaciones y mercados que de lo contrario no hubiesen podido.

Basados en la experiencia y lecciones de la formación y operación de la Asociación de Aserradores del Sub-condado de Budongo en Uganda, esta Herramienta de Poder sugiere un proceso para entender la situación que enfrenta este tipo de productores de recursos forestales marginados (ver Figura 1). Ésta puede ser usada por los aserradores y aquellos que buscan ayudarlos. Esta herramienta provee de ideas acerca de cómo los aserradores pueden planificar, formar y operar una organización. Sugiere medidas que la organización local de aserradores puede tomar para ganar el reconocimiento formal que ellos requieren, por ejemplo, obtener licencias y operar legalmente.

Aserrar, que es la producción de madera usando una sierra de mano, es una actividad muy común en África y en otras partes del mundo. Esta herramienta puede ser útil en estos contextos. Nosotros creemos que ella puede tocar la fibra sensible, junto con otras herramientas más generales, que reconocen la necesidad de mejores niveles de las organizaciones de pequeños productores.



¿Por qué los aserradores necesitan reconocimiento?

Las comunidades pobres que viven cerca de los bosques, a menudo permanecen en gran medida dependientes de los recursos forestales para su subsistencia. Los miembros de estas comunidades explotan los recursos forestales para subsistir. De entre ellos, muchos se dedican a la producción de madera en pequeña escala o de productos forestales no maderables para vender comercialmente.

Los aserradores de comunidades dependientes de los bosques, en particular, enfrentan un número de restricciones que se deben, en gran medida, a la falta de reconocimiento de su legitimidad. Grandes operadores externos a la región cuentan con un gran reconocimiento, lo que les permite obtener licencias para recolectar *legalmente*. La única opción para los aserradores locales que no pueden conseguir licencias es recolectar *ilegalmente*. Como resultado, los formuladores de políticas y las instituciones involucradas en la gobernanza, manejo y observancia de la ley forestal, no reconocen a los aserradores de tamaño pequeño como operadores legítimos, y continúan excluyéndolos de los procesos de política y manejo de la actividad forestal.

El desafío entonces está en cómo empoderar a estos aserradores locales para que recuperen su reconocimiento como pequeños productores de recursos forestales. Un punto de partida es apoyar a los aserradores locales para que se organicen en asociaciones de aserraderos. Como una asociación registrada, que desea probar su compromiso con los recursos forestales locales en el largo plazo, los aserradores locales ganarán un mayor reconocimiento de legitimidad por parte de la gobernanza forestal y de las instituciones de manejo forestal. Como productores pequeños y legítimos de recursos forestales, ellos podrían ser capaces de:

1. Acceder formalmente a licencias para aserrar en las reservas forestales,
2. Participar en nuevos mercados, previamente inaccesibles para ellos,
3. Asegurar un puesto en la mesa de negociación para la toma de decisiones forestales importantes,
4. Negociar precios más altos para sus productos de madera,
5. Cooperar, en vez de competir, para cultivar recursos forestales escasos,
6. Determinar la sustentabilidad de sus actividades y conjuntamente desarrollar técnicas de cultivo sustentables y sistemas de manejo de largo plazo para sus recursos forestales,
7. Obtener entrenamiento en cultivo, procesamiento y almacenamiento, comercialización y espíritu empresarial,
8. Desarrollar y vender nuevos productos forestales de los “desechos” de la madera,
9. Cooperar para almacenar y suministrar productos de madera directamente al comprador a granel, y
10. Entregar unos mejores retornos a los medios de vida locales provenientes de los aserraderos.

¿Qué pasos están involucrados?

Esta herramienta provee un enfoque y un marco para guiar a los profesionales del desarrollo para ayudar a los productores de recursos forestales locales, tales como los aserradores, a que se organicen y participen legítimamente en asociaciones efectivas. Este proceso consiste de cinco pasos:

- Fase 1: Entender la situación que enfrentan los aserradores y sus empresas
- Fase 2: Discutir los pros y contras de establecer una organización
- Fase 3: Establecer una organización
- Fase 4: Operar la organización
- Fase 5: Comprometerse en en asociaciones efectivas

Cada fase comprende una serie de procesos. La siguiente sección entrega una lista de verificación de temas para pensar y preguntas para probar y responder al llevar a cabo estos procesos. Está escrito paso a paso, basado en la experiencia en Uganda. Todo usuario de esta herramienta necesitará considerar la adaptación del orden de los pasos, e incluso de los procesos mismos, para hacerlo relevante y alcanzable a sus contextos institucionales y legales particulares.

FASE 1: Entender la situación que enfrentan los aserradores y sus empresas

Para entender los problemas que enfrentan los aserradores y qué ayuda necesitan, se requiere considerar la naturaleza y características específicas de los aserraderos dentro de cada contexto. Existe una diversidad de formas de llevar esto hacia delante, dependiendo de cuánto se conoce acerca de la empresa aserradora y de su importancia para los medios de vida basados en la actividad forestal. Al ayudar a los aserradores directamente, los profesionales necesitan enfocarse más en entender las restricciones y oportunidades de la gobernanza (Pasos 5-7) y enfocarse menos en analizar temas sobre los medios de vida (Pasos 1-4). Es posible que los aserradores que realizan esta fase entiendan completamente su situación, pero también pueden requerir ayuda de los oficiales del distrito local o de ONGs para estructurar sus pensamientos e identificar nuevas oportunidades.

Paso 1: Caracterizar la actividad de los aserraderos en las áreas que corresponda

➤ *Defina aserrar*

¿Qué significa *aserrar* en el contexto regional? En África del Este, por ejemplo, aserrar es la recolección y producción de madera a mano usando una sierra de dos mangos del rasgón. Los aserraderos son aquellos que están involucrados en el negocio de aserrar, y varían desde los inversionistas del negocio, hasta aquellos que asierran la madera. Dentro de la región en consideración, puede haber grupos marginados similares que recolectan y producen madera a mano, pero que son conocidos por otro nombre.

➤ *Describa la región, recursos, economía, población y medios de vida*

Esto puede ser importante para ayudar a justificar la necesidad de un enfoque dirigido a los aserraderos, que constituye un grupo dependiente de la actividad forestal. Temas claves para pensar son:

1. ¿Cuán dependientes son los medios de vida locales de los recursos forestales?
2. ¿Cuánto contribuyen las pequeñas empresas forestales locales a la economía regional?
3. ¿Qué proporción de la población regional depende de los recursos forestales en la región?
¿Qué proporción está involucrada con los aserraderos?

➤ *Identifique tendencias históricas y la importancia de los aserraderos para su área.*

Esto es importante para seguir los cambios de los aserraderos en el tiempo y para aprender del pasado, Temas claves que se requiere averiguar son:

1. ¿Cómo empezaron los aserraderos y por qué?
2. ¿Quién se ha beneficiando y cómo? ¿Quién ha perdido y cómo?
3. ¿Cómo han cambiado las empresas aserradoras a lo largo del tiempo? Si las cosas hubieran evolucionado de manera diferente, ¿todavía hubiesen sido los mismos grupos los que pierden o los que ganan?

Paso 2: Desmantele la empresa aserradora

Este es uno de los pasos más importantes. De modo de visualizar claramente cuáles son los problemas y quién necesita más ayuda, la empresa aserradora necesita ser completamente “desmantelada”. Es muy probable que una empresa aserradora dependa de un número de personas que son responsables de distintos aspectos del negocio. Es fundamental ver quién llena los distintos roles y cómo la gente en estos roles se relaciona con los demás.

➤ *Identificar quién está involucrado*

Temas claves que se deben pensar aquí son:

1. ¿Qué tipos de roles son necesarios para una empresa aserradora? ¿Cuál es la importancia de los mercados, inversionistas, transportistas, intermediarios, expertos en aserraderos, cargadores y otros trabajadores, formuladores de políticas, autoridades del manejo forestal y personal, políticos locales y oficiales administrativos de la empresa?

2. ¿Quién lleva a cabo estos roles? ¿De dónde viene esta gente? ¿Dónde viven? ¿Qué nivel de educación tienen? ¿Cuál es su estatus social? ¿A qué tribu o clan pertenecen? ¿Hasta qué punto estas distintas personas dependen de los aserraderos como un medio de vida?
3. ¿Quién opera legalmente y quién opera ilegalmente? ¿Por qué? ¿Aquellos que operan ilegalmente son los mismos que viven más cerca de los recursos forestales locales?
4. ¿Quién está marginado de las tomas de decisiones relativas a los aserraderos? (esto se investiga con mayor profundidad en pasos posteriores)

➤ *¿Cuáles son las relaciones?*

Las relaciones entre los grupos están determinadas por poderes relativos y legitimidad. Dados los roles y las personas identificadas más arriba, piense en:

1. ¿Cuáles son las principales relaciones? ¿Cuáles son los objetivos de estas relaciones? ¿Quién está involucrado? ¿Quién está incluido y quién está excluido?
2. ¿Qué otras relaciones hay? Por ejemplo, piense acerca de las relaciones entre los empleados en terreno, entre los inversionistas, entre los empleados de los distintos inversionistas, entre los aserraderos legales e ilegales.
3. ¿Quién depende de quién? ¿Apoyan las lealtades tradicionales estas dependencias?

➤ *Dibuje un diagrama de la empresa aserradora y sus relaciones*

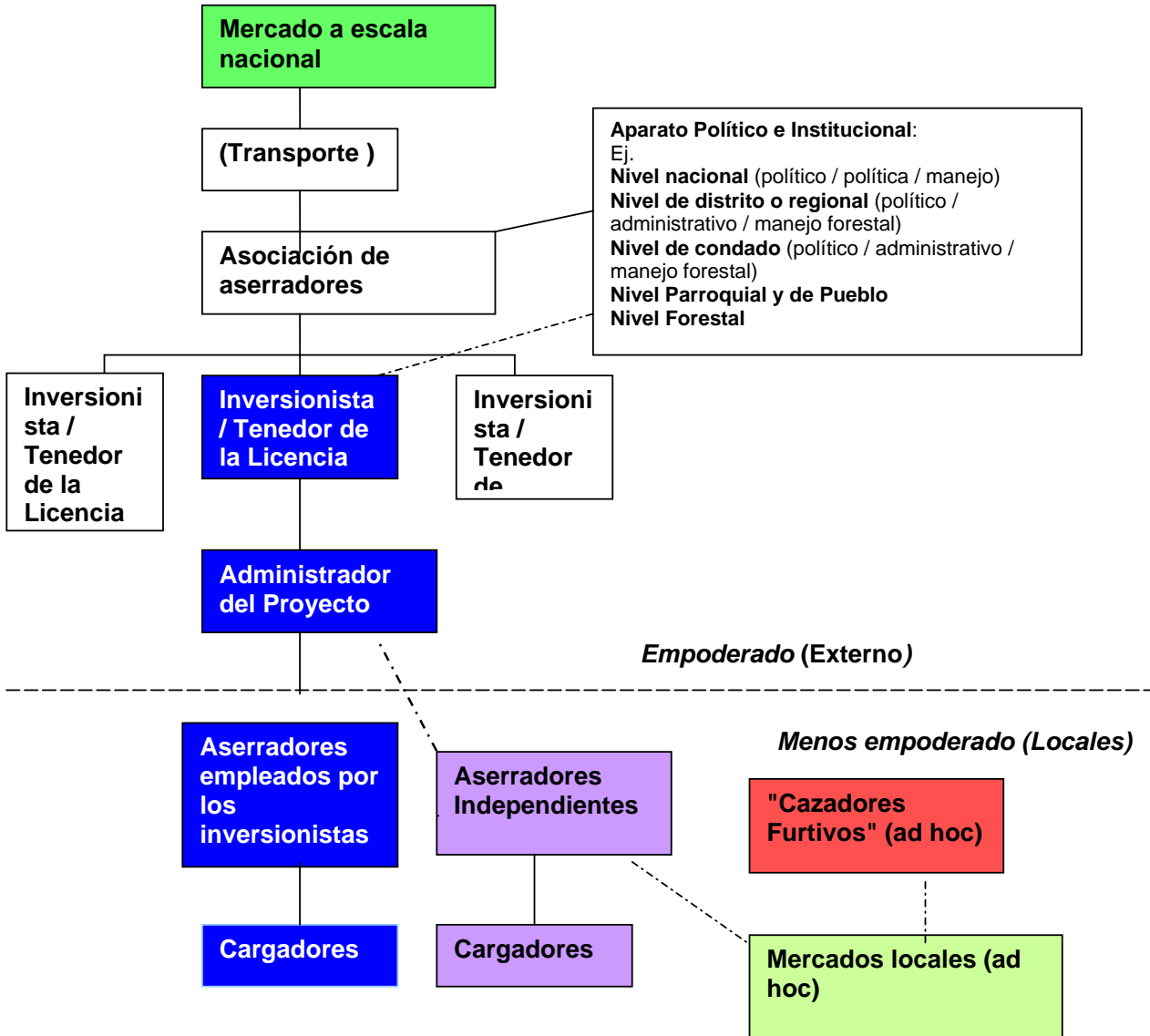
Represente a la gente y a los grupos involucrados y sus relaciones en un diagrama que pueda ser usado para provocar una mayor discusión. Intente un Diagrama de Venn (en el cual los grupos están representados por una serie de círculos de distinto tamaño, dependiendo de su importancia, y los cuales se interceptan dependiendo de la extensión de la relación), o intente algo como el diagrama de la Figura 2.

La Figura 2 caracteriza a la empresa aserradora y a sus relaciones de poder. El estar empoderado facilita el desarrollo de relaciones con aquellos en posiciones influyentes, lo que permite un acceso más fácil a las licencias de aserraderos. Aquellos que están menos empoderados, a menudo no pueden acceder a las licencias de aserraderos, porque tienen menos tiempo o legitimidad para desarrollar estas relaciones. El establecer las relaciones de las partes involucradas ayuda a identificar dónde debiera estar el balance de poder, quién debiera estar más empoderado y cómo, de modo de mejorar las contribuciones de los aserraderos a los medios de vida locales. Desarrolle un diagrama, usando la Figura 2 como ejemplo:

1. Disponga a las partes involucradas en términos de sus relaciones formales (línea continua) e informales (línea punteada). (La Figura 2 coloca una relación formal vertical y otras relaciones informales)
2. Determine quién está más empoderado y quién está menos empoderado. (En la figura 2 se da que aquellos que están empoderados tienden a estar de afuera del área forestal local, mientras que aquellos que están menos empoderados son locales).

La Figura 2 nos ayuda a visualizar que, en este caso, el balance de poder actual recae en empoderar a los externos que controlan las relaciones y vínculos con los aparatos políticos e institucionales y con los mercados nacionales. También nos ayuda a visualizar que los locales, que están directamente involucrados con los aserraderos (directamente trabajando en empresas aserradoras legales o como independientes), deben estar empoderados para desarrollar sus propias relaciones con los aparatos políticos e institucionales y con los mercados nacionales.

Figura 2: Ejemplo de un diagrama que muestra a las partes interesadas de los aserraderos y a sus relaciones



Paso 3: Establecer la importancia de los aserraderos en los medios de vida locales

El aserrar contribuye a los medios de vida locales de diversas maneras. El aserrar puede contribuir directamente a través del empleo en una empresa aserradora, o por la venta o uso de madera aserrada para la subsistencia. Puede contribuir de manera indirecta a los medios de vida de algunas personas, por ejemplo, a aquellos que están involucrados en el transporte de la madera a los mercados. Usando el diagrama de la empresa aserradora y de sus relaciones, establezca para cada una de las partes involucradas la importancia relativa de aserrar para sus medios de vida. Los aspectos que deben ser considerados son:

1. ¿Qué medios de vida dependen de aserrar y de qué manera son dependientes?
2. ¿Cuánta gente depende directa o indirectamente de aserrar para su subsistencia?
3. ¿Qué proporción de los medios de vida de las personas se derivan de aserrar?
4. ¿Cuáles han sido las tendencias a lo largo del tiempo? ¿La gente se ha puesto más o menos dependiente de aserrar para subsistir? ¿Cuáles son las razones de los cambios?
5. ¿Cuán importante es la legalidad o ilegalidad de aserrar para los medios de vida? ¿Quién gana y quién pierde con los aserraderos ilegales? ¿Quién gana y quién pierde con los aserraderos legales?

6. ¿Cuáles son las amenazas para los medios de vida dependientes de aserrar? ¿Hay oportunidades para unos mejores retornos de aserrar?
7. ¿Los medios de vida de quién son esencialmente dependientes de la sustentabilidad de largo plazo de los recursos forestales locales?

Paso 4: Determine el impacto de aserrar bosques, arboladas o árboles en granjas

Es posible determinar el impacto de los aserraderos en los bosques en diferentes niveles, y con variados niveles de precisión. Es posible que las comunidades locales no tengan la capacidad o el conocimiento para determinar el impacto de los aserraderos desde una perspectiva científica, y que sí tendría un Departamento Forestal. Para este propósito, podría ser que no fuese necesario el “requerido” enfoque científico. Las personas locales, que podrían o no estar involucradas con el aserrar, serán capaces de determinar cualitativamente el impacto en los recursos forestales locales, basados en su contacto directo, durante generaciones, con los bosques locales y con los recursos de las tierras forestales. Considere el siguiente enfoque:

1. Intente hacerse una figura de cómo se veían los bosques y qué tipo de recursos de madera u otros estaban disponibles antes y ahora para los aserraderos actuales, para los aserraderos del pasado, para las personas mayores y para las mujeres que comúnmente recolectaban recursos para uso doméstico.
2. Desarrolle una línea de tiempo histórica de eventos nacionales y locales importantes, políticas y leyes, que puedan haber jugado un rol en cómo los aserraderos han impactado los bosques.
3. Pregúntele a los aserraderos actuales y del pasado cuáles han sido los cambios. ¿Cuál ha sido la madera más común para los aserraderos, antes y ahora? ¿Qué queda que pueda ser adecuado para ser aserrado? ¿Cuánto está disponible? ¿Cuántos años creen ellos que puedan seguir haciendo un medio de vida a partir de futuras fuentes de madera adecuadas?
4. Pregúntele a los aserraderos actuales y del pasado acerca de las técnicas y herramientas usadas en las operaciones de aserrar. ¿Cómo han cambiado? ¿Son ellas más o menos destructivas de los recursos forestales remanentes?
5. ¿Qué tipos de empresas aserradoras (con licencia, sin licencia, ad hoc, etc.) parecen tener un mayor impacto en los recursos forestales locales? ¿Por qué pasa esto?
6. Pregúntele al Departamento Forestal o a la autoridad de manejo forestal por sus puntos de vista acerca del impacto de los aserraderos en los recursos forestales locales. ¿Qué están tratando de hacer ellos acerca de esto? ¿Visualizan trabajar con los aserraderos en el futuro para renovar y mejorar las condiciones para un manejo forestal sustentable?

Paso 5: Analice la toma de decisiones de los aserraderos

- *Describa cómo los aserraderos se han organizado (si es que se han organizado)*
Aquí el objetivo es determinar los niveles de cooperación y competencia entre aquellos involucrados en aserrar, y qué impacto tiene esto en sus habilidades para tomar sus propias decisiones de acuerdo a su interés individual. Use el diagrama para ayudarse. Los temas claves para pensar son:
 1. Si están organizados, ¿quién, de los que están involucrados en aserrar, está incluido en el grupo? ¿Quién está excluido? ¿Qué impacto tiene esto para la toma de decisiones?
 2. Si no están organizados, ¿Cuáles son las cosas positivas y negativas? ¿Para quién?
 3. Para aquellos organizados; ¿Es formal o informal? ¿Cómo se ve su estructura institucional? ¿Es representativa de todos los intereses de las partes involucradas en aserrar? ¿A quién excluye? ¿Por qué?
- *Determine qué políticas, instituciones, señales de mercado y otros factores externos afectan a las empresas en la toma de decisiones*
Usualmente, las políticas sectoriales, leyes e instituciones gobernantes y de manejo tienen algún grado de influencia sobre la toma de decisiones de las empresas. Clarifique los sectores en que la empresa trabaja y en qué asociación, y familiarícese con las políticas, legislación e instituciones que administran a estos sectores. La toma de decisiones dentro de una empresa

aserradora debe, por ejemplo, considerar las políticas sectoriales y la legislación de la actividad forestal, del medio ambiente, y de la tierra, de manera adicional a cualquier política descentralizada y legislación que determine dónde se basan la toma de decisiones, la imposición de las leyes y la administración. La ubicación y tamaño de los mercados también juega un rol importante en la toma de decisiones de las empresas, particularmente relativas al costo del transporte y al tipo de demanda por madera. Investigue cuáles son los mercados relevantes, qué restringe o permite el acceso a estos mercados, y acerca de cualquier competencia en estos mercados. También considere si los factores externos afectan a todos los aserradores de manera diferente:

1. ¿Cómo difieren? ¿Para quién? ¿Por qué?

➤ *Determine la importancia relativa e influencia de las partes interesadas*

Vuelva a mirar la lista de partes interesadas, y cómo se relacionan en el diagrama de Venn o en el diagrama de la Figura 2. Usando una técnica del *Análisis de las Partes interesadas de la Herramienta de Poder*, se puede extender este análisis y ayudarlo a usted a determinar cuál de las partes interesadas está requiriendo apoyo. Dibuje dos ejes, dividiendo con ello la página en 4 cuadrantes. Llame al eje vertical “influencia” y al eje horizontal “importancia”. Clasifique a cada una de las partes interesadas e involucradas en aserrar de acuerdo a su nivel de influencia (o poder), y de acuerdo a qué tan importante es para sus medios de vida. Usualmente, las partes interesadas con menos influencia y mayor importancia (esto es, en el cuadrante inferior derecho) serán la parte interesada objetivo, con una mayor necesidad de empoderamiento a través de esta herramienta.

➤ *Identifique restricciones y oportunidades para la toma de decisiones por parte de grupos de partes interesadas marginados*

Desarrolle esto como una tabla, con el propósito de clarificación. Compare las restricciones y oportunidades representadas en la tabla y considere:

1. ¿Cuáles son las principales razones de las restricciones?
2. ¿Dónde están las oportunidades?
3. ¿Dónde estarán mejor ubicados los aserradores marginados para tomar ventaja de las oportunidades, dadas las restricciones?

FASE 2: Discuta los pros y los contras de establecer una organización
--

Una vez que se hayan identificado las restricciones que enfrentan los aserradores más marginados, durante la Fase 2, se considera si ellos, en la forma de un grupo organizado, estarían en una mejor posición para tomar ventaja de las oportunidades.

Paso 1: Identifique un objetivo general

Desarrolle un esquema de lo que usted desea lograr. En este paso, e incorporando los problemas y amenazas que los aserradores enfrentan, los aserradores marginales buscan identificar un objetivo general para lo que ellos quieren alcanzar como grupo y cómo. Es importante que esto sea llevado a cabo de manera participativa, asegurándose de que todos los intereses son formulados en el desarrollo de la meta general. Temas claves a considerar son:

1. ¿Comparten todos una visión acerca de lo que ellos quieren lograr? De no ser así, ¿Por qué?
2. Formule el esquema de lo que usted quiere lograr como una meta general
3. ¿Cómo una “organización” ayudaría a los aserradores a lograr sus objetivos generales?

Paso 2: Explore si tiene o no tiene sentido organizarse

Establezca, como grupo, lo que se lograría con organizarse. Considere lo siguiente:

- ¿Qué tipo de organización sería apropiado para los aserradores?

Piense de manera conjunta qué podría lograr una organización, qué tipo de organización se requiere y si se requiere una organización formal o informal. Como parte de este proceso, también considere:

1. ¿A qué nivel la organización podría / debe operar para lograr el objetivo general?
2. Si es o no una asociación, una compañía o una cooperativa o asociación informal lo más apropiado para los participantes, de modo de lograr el objetivo general.

➤ *¿Sería esto posible?*

Podría ser que incluso no fuera posible organizarse. Podrían haber diferencias irreconciliables en el enfoque, falta de suficiente confianza mutua dentro del grupo, o influencias poderosas desde fuera del grupo que resistan a los cambios. Temas claves para pensar son:

1. ¿Cuál es el nivel de confianza mutua entre los aserradores respecto de una organización?
2. ¿Quién podría apoyar a la organización? ¿Qué tipo de resistencia es probable que enfrenten y por parte de quién? ¿Por qué? ¿Cuáles son las implicancias para la nueva organización y para ellos mismos?

➤ *¿Quién sería incluido y quién sería excluido?*

Potencialmente, este es el tema más difícil de resolver. Es importante considerar lo siguiente cuidadosamente:

1. ¿Quién será positiva y negativamente afectado?
2. ¿Existen algunos aserradores marginados que estén perdiendo? De ser así, ¿Por qué no están ellos incluidos en la organización?

Paso 3: Tome una decisión - organizarse o no

Durante este paso, todos los miembros potenciales de la organización deben participar en decidir temas importantes, relacionados con decisiones tales como si se organizarán del todo, el tipo de organización y determinar cómo lograrlo. Asegure que se fije una fecha para una reunión a la que todos puedan asistir y que la información respecto a la reunión sea ampliamente propagada. Cuando tome decisiones, asegure que cada uno tiene un voto.

➤ *Obtenga apoyo de ONGs o OBCs locales, gobiernos locales, instituciones de manejo forestal*
Mientras más gente conozca sus intenciones, mayor será la información usted podrá juntar para ayudarse a tomar una decisión. Incluso, puede que algunos lo ayuden porque esa sea su misión. Averigüe con distintas fuentes qué es lo que involucra el establecimiento de cada tipo de organización, en particular:

1. ¿Cuál es el proceso para postular?
2. ¿Qué apoyo se requiere? ¿Quién es responsable de facilitar una postulación?
3. ¿Cómo se puede obtener?
4. ¿Cuánto tiempo se requiere para establecerse?
5. ¿Qué recursos económicos se requieren?

➤ *Decida el tipo de organización*

1. ¿Es la mejor opción una asociación informal, o establecer una compañía o una asociación registrada o una cooperativa? ¿Están todos de acuerdo? ¿Por qué no?

FASE 3: Establezca la organización

Habiendo ya decidido organizarse, el objetivo de la Fase 3 es establecer la organización. La Fase 3 perfila los temas más importantes para la formación de una organización, los que serán decididos por los supuestos miembros. Es vital que todos los supuestos miembros participen en el proceso, de manera que exista acuerdo sobre los principios fundamentales y las estructuras institucionales. Los Pasos 1-3 deberán ser realizados durante el transcurso de varias reuniones.

Paso 1: Defina los objetivos y Actividades de la organización

- Todas las organizaciones y compañías definen una meta, y los objetivos para alcanzar la meta, y desarrollan las actividades para lograr los objetivos. Esto se llama estrategia. Sin una estrategia, la compañía no tiene una dirección. Vuelva a mirar la meta general identificada durante la Fase 2. Esto le recordará a los potenciales miembros por qué ellos creyeron que era necesario organizarse del todo.
- *Desarrolle una serie de objetivos coordinados orientados hacia la meta.*
- *Planee una serie de actividades y asociaciones orientadas hacia los objetivos.*

Paso 2: Defina la membresía

- *Acuerde quién está incluido y quién está excluido*
En la Fase 2 (Paso 2), los supuestos miembros consideraron quiénes debían estar incluidos y excluidos de la organización. Consulte nuevamente las conclusiones acordadas respecto de la membresía. Sobre esta base, considérela cuando decida la membresía;
 1. ¿Están todos los aserradores del área marginados incluidos? De no estarlo, ¿Por qué? Puede que haya razones para que una persona en particular no sea incluida, por ejemplo, porque se sabe que esta persona roba. Sin embargo, si hay una carencia de inclusión sistemática de personas cuyos medios de vida dependen de aserrar, estas personas pueden dificultar el que las organizaciones logren sus objetivos y metas. Es mejor incluirlos.
- *Defina categorías de membresía (de ser posible)*
Considere si es necesario definir distintas categorías de membresía. Puede ser útil definir categorías de membresía para los inversionistas locales, aserradores y cargadores / trabajadores. De esta manera, la organización crea confianza entre todos los miembros involucrados en la empresa aserradora. Esto provee de beneficios mutuos; los cargadores / trabajadores se convierten en miembros afiliados de la asociación, lo que incrementa la perspectiva de largo plazo de empleo, de modo que hay menos incentivos para aserrar ilegalmente, mientras los aserradores tienen para su uso una fuerza de trabajo garantizadamente confiable. También considere la posibilidad de miembros grupales, donde los más pobres pueden convertirse en miembros como un grupo, de manera de repartir los costos entre ellos.
- *Defina los criterios para la membresía*
La definición de los criterios para la membresía depende, en gran medida, de los motivos que llevaron a organizarse. En el caso de estudio de Budongo, los grandes aserradores de áreas externas, le negaron los derechos de acceso a los aserradores locales. Los aserradores locales de Budongo se organizaron para desarrollar fortaleza en número y así ganar reconocimiento para ayudarse a obtener sus propios permisos. El criterio para la membresía en este caso se basó en si los aserradores eran locales y confiables, y en si ellos podían costear el operar como aserradores con licencia. Criterios generales para pensar son;
 1. Nivel del pago por la membresía -¿Puede ella o él pagarlo? Esto puede excluir a los más pobres (en caso que la categoría de membresía grupal no exista), pero asegura a) que los costos operacionales de los aserradores con licencia son pagados, b) un alto nivel de compromiso por parte de los miembros.
 2. Grado de confianza en la cooperación y en seguir las reglas de la organización.
 3. ¿Es ella o él considerado como local respecto de los recursos forestales, o cómo un “externo”? ¿Es esto importante?

Paso 3: Acuerde los roles y principios para operar la organización

Para que una organización gane reconocimiento y legitimidad, y logre alcanzar sus metas a través de una buena gobernanza, sus miembros necesitan acordar los roles –cada uno consistiendo de derechos, deberes, dependencias y relaciones, y dividendos. El definir estas “Cuatro Ds” muestra cómo una organización ayuda a clarificar una estructura institucional: ¿Quién hace qué?, ¿Por qué

deben hacerlo? ¿Por qué los beneficia a ellos y a la organización? y ¿Qué pasa si ellos no lo hacen?. Consulte la *Herramienta de Poder las Cuatro Ds* para informarse más profundamente acerca de cada “D”. A pesar de que los distintos tipos de organizaciones, en distintos contextos de países, puedan tener requerimientos legales específicos, la formación de cualquier organización y compañía se basa fundamentalmente en los siguientes tres componentes:

➤ *Acuerde una estructura institucional*

Se debe desarrollar una estructura institucional para proveer dos funciones claves: un ejecutivo (un comité elegido, asignado por mandato, para realizar las decisiones tomadas por los miembros), un representativo (un mecanismo para que cada miembro tenga igual representación, de manera que ellos puedan ser escuchados, estén informados y puedan involucrarse en materias con el ejecutivo y relacionarse con la observancia de las reglas). También puede ser necesario establecer un comité disciplinario (un comité elegido, independiente del ejecutivo, para decidir respecto a la resolución de conflictos en una organización). Los temas claves para pensar al desarrollar la estructura institucional son:

1. ¿Cómo estructurar los comités ejecutivos? ¿Qué otros comités podrían ser necesarios? ¿Cómo tendrían que interactuar?
2. ¿Están todas las partes interesadas representadas en los comités? ¿Pueden participar?
3. ¿Qué procedimientos para la elección serán establecidos? Lo ideal es una persona-un voto.

➤ *Definir los roles reales incluyendo los derechos, deberes, dividendos y dependencias*

El alcanzar un acuerdo respecto a una distribución de roles equitativa, que abarque los derechos, deberes, dividendos y dependencias, provee una buena gobernanza y da miembros contentos. Los deberes ayudan a asignar tareas entre los miembros y mantiene a los miembros como responsables de los fondos y de su desempeño. Los derechos establecen quién está autorizado para llevar a cabo acciones o para recibir beneficios. Los dividendos determinan lo que la organización le debe a cada miembro, o un ingreso por su inversión (trabajo o capital). Las dependencias clarifican las responsabilidades con las redes desarrolladas para el beneficio mutuo de los asociados. Mantenga en mente lo siguiente:

1. Todos los miembros deben estar de acuerdo respecto de las Cuatro Ds, de modo que sus organizaciones aseguren que ellas reflejan su inversión (trabajo, capital u otro).

➤ *Desarrollar y firmar un acuerdo por escrito, tal como una constitución*

Un acuerdo escrito, como una constitución para la organización o compañía, ayuda a la gente a colaborar en el logro de una meta común. Es buena idea escribir los roles y principios de las Cuatro Ds y acordar y escribir los procedimientos para elegir los comités, para la contabilidad, para transferir la posesión, y otras materias que sean importantes para la organización, incluyendo procedimientos disciplinarios. Todos los miembros debieran participar en el desarrollo de este acuerdo y debieran firmarlo al final. El acuerdo puede ser muy simple o más complicado, dependiendo de la naturaleza de la organización, de sus objetivos y de la confianza mutua entre sus miembros. Es buena idea pedir ayuda en su entorno para verificar el acuerdo antes de firmarlo, para asegurar que ninguna de las partes esté en desventaja.

FASE 4: Opere la Organización

Paso 1: Desarrolle sistemas operativos prácticos

Las metas y objetivos acordados en la Fase 3 (Paso 1) serán más fácilmente alcanzados si la organización establece sistemas para apoyar las operaciones diarias y la planificación estratégica. Los sistemas proveen una estructura para manejar la organización, también proveen monitoreo y evaluación del progreso o de los problemas. Considere el desarrollar sistemas para:

➤ *Planificación y manejo estratégico*

Permanecer enfocado diariamente en el logro de objetivos de largo plazo puede ser difícil. Aquí hay algunas medidas para ayudar en esto;

1. Desarrolle un Plan Operacional Anual para guiar a los miembros a trabajar en el logro de los objetivos, y para ayudar a monitorear y a evaluar el progreso durante el año. Trabajar con un plan estratégicamente diseñado ayuda a asegurar que las actividades están bien pensadas y no son solamente ad hoc.
2. Desarrolle un Plan Estratégico a cinco años para formular objetivos de largo plazo.
3. Delege tareas y responsabilidades a otros miembros de la organización. Esto ayuda a motivar a otros y asegura que la carga de trabajo se comparta. Asegure que aquellos que tienen responsabilidades las asumen ante todos los miembros.

➤ *Manejo Financiero*

La organización no beneficiará a sus miembros si el manejo de sus finanzas es pobre. Esto ocurre porque los miembros esperan un retorno razonable a su inversión consistente en la cuota de membresía y en establecer la organización. Sistemas y confianza son los dos componentes más importantes. Los consejos incluyen:

1. Pida consejos sobre cómo desarrollar las habilidades respecto a los flujos de liquidez en el manejo de la contabilidad.
2. Abra una cuenta bancaria de la compañía en un banco local, especialmente para la organización. Esto ayuda a asegurar la separación de cuentas bancarias personales y de negocios desde el principio. También facilita la contabilidad y la hace más fácilmente responsable.

➤ *Sistemas de licencias*

Si alguno de los objetivos considera la operación bajo licencia, podría ser necesario desarrollar sistemas para su asignación y manejo entre los miembros. Los aserradores de Bodongo desarrollaron sistemas para:

1. Cooperar entre los miembros para compartir una licencia (si el costo de la licencia es muy alto o permite niveles de cosecha mayores a los que un único aserrador es capaz manejar).
2. Transferir temporalmente las licencias entre los miembros de una organización, si las circunstancias requieren que los tenedores de las licencias se alejen de manera temporal.

➤ *Habilidades desarrolladas y entrenamiento*

Una de las funciones principales de formar una organización es que permite la cooperación para obtener entrenamiento para desarrollar nuevas habilidades. Si la organización va a florecer y progresar, el entrenamiento es esencial. ¿Qué habilidades se requieren y cuándo? Intente pensar en estas líneas:

1. Incorpore una revisión de las habilidades en el Plan Operacional Anual y en el Plan Estratégico a 5 años. Esto ayuda a identificar las habilidades que son necesarias para cada quién, en las distintas actividades.
2. Pida consejos al departamento de la actividad forestal y agrícola de la región y del distrito, o a una ONG local acerca de quién podría dar entrenamiento, por ejemplo, en contabilidad, manejo de conflictos, técnicas de cosecha, tratamiento y almacenamiento de la madera, procesamiento de la madera, comercialización, entre otros. Piense acerca de los requerimientos para la organización. Podrían haber otras habilidades que su organización necesita en particular.

➤ *Monitoreo y Evaluación*

El progreso se puede medir cuidadosamente sólo si es evaluado de modo regular. Un monitoreo regular ayuda a evaluar el progreso en el largo plazo o luego que un objetivo ha sido alcanzado. Algunos consejos para establecer un sistema de monitoreo y evaluación incluyen:

1. Acuerde alcanzar ciertos objetivos de monitoreo para cada actividad en intervalos acordados (por ejemplo cada trimestre).
2. Acuerde indicadores de progreso basados en los objetivos para ayudar a un monitoreo regular.
3. Incluya el monitoreo en el Plan Operacional Anual, para que sea llevado a cabo en intervalos acordados.

4. Evalúe el progreso hecho a lo largo del año respecto del logro de los objetivos del Plan Operacional Anual y desarrolle el Plan para el año siguiente como corresponda.

FASE 5: Comprométase en asociaciones efectivas

Uno de los objetivos claves para organizarse como grupo es ganar reconocimiento y legitimidad. Una vez reconocidos, existe el potencial para comprometerse con otros, como socios efectivos, para abordar temas de preocupación.

Paso 1: Desarrollando asociaciones

➤ *Determine qué asociaciones son necesarias*

Como una organización reconocida, los aserradores podrían ser capaces de escoger entre diferentes tipos de asociaciones con otros. Una organización de aserraderos puede considerar comprometerse con agencias de gobierno, organizaciones de la sociedad civil, negocios, agencias de desarrollo e institutos de investigación. Pero tenga claro que no todas las asociaciones con otras organizaciones serán beneficiosas. Algunas pueden causar más daño que beneficio. Aquí hay algunos temas para pensar al momento de elegir desarrollar una relación con un socio potencial;

1. Asociaciones que pueden ser útiles:

Estas son asociaciones en que los dos socios se benefician mutuamente con la asociación. Los socios no tienen por qué ser igualmente poderosos, pero deben ser capaces de contribuir a la relación de tal manera que los dos socios valoren su inversión en la relación. Asociaciones útiles para los aserradores incluyen:

- ❖ Institución del gobierno nacional responsable de la actividad forestal (para las licencias de aserraderos).
- ❖ Oficinas del gobierno local responsables de la actividad forestal, agrícola o del medio ambiente, para buscar oportunidades de entrenamiento en habilidades específicas de la actividad forestal.
- ❖ Otras organizaciones de aserradores a lo largo del país o internacionales, para compartir experiencias e ideas.
- ❖ Compañías del sector privado que trabajen en bosques locales (especialmente relacionadas a la actividad forestal y al uso de la tierra forestal), para beneficios operacionales locales y vínculos con los mercados y para nuevos productos del bosque.
- ❖ Compañías del sector privado y agencias extranjeras involucradas en el mercado de los créditos de carbono. Esto puede implicar el pasar a través de la institución nacional del manejo de los créditos de carbono, en caso que exista una.
- ❖ Compañías del sector privado en ciudades grandes para patrocinio y entrenamiento, golpeando las puertas de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. En un principio, intente hacer contacto con compañías grandes que trabajen en su área, y que estén involucradas en agricultura, silvicultura o negocios mineros, que podrían estar compitiendo por recursos forestales y tierras forestales.
- ❖ ONGs y OBCs locales, para obtener ayuda para el entrenamiento y la asistencia técnica.
- ❖ Grupos de defensa legal nacionales (especializados en medio ambiente y en temas de la tierra), para promover enfoques de empoderamiento cuando se busca apoyo legal.
- ❖ Agencias de desarrollo y ONGs internacionales como fuentes de fondos externos, en la forma de concesiones pequeñas, que se utilizarán para el desarrollo de habilidades.

2. Asociaciones a evitar:

Estas son asociaciones en que no existe beneficio mutuo para los dos socios con la asociación. Esto usualmente implica que el socio débil pierde respecto del socio poderoso. Las organizaciones de aserraderos deben evitar asociaciones con:

- ❖ Compañías privadas que sólo están interesadas en apoderarse de los recursos forestales y del trabajo de las organizaciones de aserraderos, tales como aserraderos de gran escala o productores de madera.
- ❖ Grandes organizaciones de aserraderos externas al área. Dada las relaciones pasadas con externos más poderosos, es probable que ésta sea una asociación desigual, que subestime la nueva fortaleza desarrollada.
- ❖ Cualquier asociación que se base en actividades ilegales, incluyendo sobornos y otras formas de corrupción.

➤ *Negociando con socios potenciales*

Desarrollar una relación con socios potenciales puede ser complicado al principio. Será desalentador hacer el primer contacto con socios grandes, especialmente si los miembros de la organización recientemente formada alguna vez estuvieron en desacuerdo con los potenciales socios. Es probable que este haya sido el caso si los aserraderos operaron ilegalmente en algún momento, y el socio potencial es el departamento forestal. Sin embargo, es fundamentalmente importante que sea la organización la que tome la iniciativa en la negociación, porque de lo contrario es poco probable que sea abordado de manera inmediata: Aquí hay algunos consejos y tácticas para comenzar:

1. Formule objetivos claros con cada asociación potencial.
2. Averigüe acerca de cada uno de los socios potenciales. ¿Cuál es su negocio o función? ¿Cómo ellos lo pueden ayudar a usted? ¿Cómo usted los puede ayudar a ellos? Entienda que una asociación es un intercambio. Ambas partes tienen que obtener algo de la relación.
3. Acérquese a los socios potenciales formalmente. Escriba una carta, explique acerca de la organización y por qué se formó. Explique que su membresía está comprometida a operar sobre la base de un consejo y para alcanzar ciertos objetivos. Explique lo que usted espera obtener y por qué necesita de su ayuda. Explique lo que usted propone y por qué les beneficiará a ellos una asociación con usted. Sea audaz, pero no haga promesas que su organización no puede cumplir. Sugiera una reunión formal.
4. Prepárese para la reunión. Mande a un par de miembros, pero no demasiados. Cada participante debe tener una función en la reunión y debe prepararse para llevar a cabo dicha función.
5. Llegue a tiempo a la reunión y sea profesional siempre. No pida que se le reembolsen los gastos. El principal objetivo de la reunión para la organización es crear una buena impresión –que puede ser confiable, que tiene la capacidad de entregar lo que se espera de ella en cualquier acuerdo firmado, que es profesional y competente, que tiene una estructura institucional que es responsable y progresiva, y que tiene una actitud de “poder hacerlo”.
6. En la reunión, explique nuevamente quién es usted y qué hace, y por qué ha solicitado la reunión. Establezca claramente qué es lo que usted quiere de la asociación. A continuación, deje que el socio explique quiénes son, qué hacen, y cómo se sienten con la propuesta. Es probable que al principio ellos no se vean muy interesados. Recuerde que usted fue quien los abordó. Conteste explicando nuevamente los objetivos generales de la asociación, y luego cómo ellos se podrían beneficiar con ella. Deje la reunión esperando que los socios potenciales requieran de un tiempo para discutir más entre ellos. Acuerde un plan de acción, una fecha para una segunda reunión, y quién hará qué mientras tanto. Puede que haya cosas que requieran ser investigadas con mayor profundidad, para ver si es posible una asociación.
7. Después de la primera reunión, escriba un informe (las “minutas”) de cualquier reunión sostenida. Esto es muy importante para asegurar que todos están acordando sobre el mismo conjunto de planes, objetivos y responsabilidades.
8. Eventualmente, usted podría estar desarrollando y firmando un acuerdo de asociación. Recuerde que la organización tiene tanta responsabilidad para con sus miembros como con el socio potencial. Asegure que todos los miembros están de acuerdo con la asociación y que todos se comprometen a defender los términos del acuerdo.

9. Recuerde incluir en el acuerdo unos términos justos para disolver el acuerdo. Ambas partes deben ser capaces de disolver la asociación, si ésta se carga desproporcionadamente hacia uno u otro socio.

Paso 2: Avanzando como socios

➤ Evaluando el progreso de las asociaciones

El progreso en una asociación no siempre es fácil. La asociación puede apoyar mutuamente, pero en algunos momentos, también puede dificultar el lograr ciertos objetivos planificados. Esto puede ser sólo temporal, y puede ser considerado en los planes operacionales. En otros momentos, los socios pueden alejarse pues sus objetivos cambian. Las asociaciones están en un constante estado de flujo. Intente ver esto no sólo como un efecto negativo, pues también puede ser positivo. El desafío está en darse cuenta de estas tendencias, y evaluar como organización, el progreso como resultado de la asociación. Temas claves para pensar como organización son:

1. ¿Está usted logrando sus objetivos? ¿Su socio está alcanzando sus objetivos?
2. ¿Existe una buena relación de trabajo entre usted y su socio?
3. ¿Se están comunicando bien? ¿Tienen ustedes reuniones regulares? ¿Las necesitan?
4. ¿Siente la organización que está siendo controlada por el socio? ¿Se está haciendo usted dependiente del socio?

Cuando la organización se sienta debilitada por el socio, es el momento de revisar la relación.

Información adicional

Para más consejos, observe el caso de estudio disponible en el sitio web del IIED acerca de los aserradores de Budongo en Uganda, quienes formaron la asociación de aserradores del Subcondado de Budongo. www.iied.org

Contacte Madira Davidson, Proyecto de Desarrollo Comunitario de Budongo (BUCODO), en Uganda. BUCODO es la ONG local que ayudó a los aserradores de Budongo a formar una organización para participar en asociaciones formales de aserraderos. Email: madisonbudongo@yahoo.com