



Red
Internacional de
Bosques Modelo

CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LOS BOSQUES MODELO

LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA LOS BOSQUES MODELO ES UN MANUAL DE INSTRUCCIONES PARA LOS ADMINISTRADORES DE BOSQUES MODELO NUEVOS Y EXISTENTES Y PARA OTROS INTERESADOS EN LA PRÁCTICA. APRENDAN CÓMO ESTABLECER UN BOSQUE MODELO, LLEVAR A CABO LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, ORGANIZAR Y DIRIGIR LAS ACTIVIDADES DIARIAS, RECOPIRAR Y DEMOSTRAR EL IMPACTO, Y COMPARTIR SUS ÉXITOS CON LOS DONANTES, SOCIOS Y SEGUIDORES.

CAPÍTULO 2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BOSQUE MODELO

TAMBIÉN DISPONIBLE

CAPÍTULO 1: INICIO DE UN BOSQUE MODELO

CAPÍTULO 3: GOBERNANZA DE LOS BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LOS BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 5: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 6: COMUNICACIONES EN LOS BOSQUES MODELO

CAPÍTULO 2

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BOSQUE MODELO

Llevar a cabo un proceso de planificación estratégica y desarrollar un plan estratégico para su Bosque Modelo asegura que todos los involucrados compartan la misma visión para gestionar el paisaje y llevar a cabo las actividades. También ayuda a evaluar su dirección a lo largo de los años en respuesta a un entorno cambiante y garantiza que los proyectos sean coherentes con el mandato acordado del Bosque Modelo.

No está de más subrayar el valor del proceso de planificación estratégica. El proceso de planificación suele incluir varios talleres (y posiblemente reuniones entre grupos más pequeños). Si las partes interesadas no tienen un sentimiento de pertenencia o no se ven reflejadas en el plan, las posibilidades de éxito son escasas. Tómense el tiempo necesario para discutir los problemas, negociar las compensaciones y avanzar en el proceso al tiempo que se genera confianza.

PASO 1: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Realicen un análisis del entorno operativo de su Bosque Modelo explorando las necesidades, los problemas y los desafíos a los que se enfrentan las partes interesadas. Esto ayudará a identificar obstáculos, restricciones, contextos y oportunidades que pueden informar la manera de desarrollar y operar su Bosque Modelo. Contesten las preguntas siguientes:

- ¿A qué desafíos se enfrentan en cuanto al manejo sostenible de los paisajes? ¿Cuáles son los elementos en común?
- ¿Qué necesitan para involucrarse efectivamente en el manejo sostenible de paisajes forestales? ¿Cuáles son los elementos en común?
- ¿Qué desafíos de desarrollo sostenible existen actualmente con base al territorio del Bosque Modelo? ¿Qué inquietudes tienen en cuanto al manejo sostenible de los recursos naturales en este territorio?
- ¿Cuáles son las prioridades de su país y distrito en relación con el programa nacional de bosques y el manejo de recursos naturales?
- ¿Qué acuerdos, tratados y convenciones internacionales son de interés para su Bosque Modelo o se aplican a este?
- ¿Qué restricciones o impedimentos enfrentan para desarrollar y dirigir un Bosque Modelo efectivo?
- ¿Cuáles son sus necesidades o expectativas en cuanto a la participación de las partes interesadas en el Bosque Modelo?
- ¿Quiénes ya se encuentran trabajando en áreas de interés para su Bosque Modelo? ¿Qué están haciendo? ¿Ya participan en el Bosque Modelo o pueden comenzar a participar?
- ¿Cuál es la posible área de especialización o de experiencia de su Bosque Modelo?
- ¿Cuál es el marco de duración de su estrategia? (normalmente el plazo es de 5 años)

RESULTADO: Una lista priorizada de problemas, necesidades y desafíos críticos que ustedes y sus partes interesadas planean abordar.

PASO 2: DETERMINACIÓN DE LAS ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

Utilizando el análisis estratégico como base, lleguen a un consenso en cuanto a la visión, la misión, los objetivos y los impactos previstos de su Bosque Modelo.

Visión: Su visión debe describir cómo el área del Bosque Modelo mejoraría o cambiaría si se logran los impactos previstos a largo plazo.

Misión: Su misión debe definir cómo las partes interesadas desean actuar para alcanzar la visión del Bosque Modelo. La misión se puede enmarcar en torno a los valores comunes, por ejemplo:

1. las prioridades fundamentales en su cultura o forma de actuar (por ej., toma de decisiones consensuada, amplia participación, transparencia); y
2. los elementos del paisaje que son importantes para cada parte interesada (por ej., biodiversidad, agua, productos forestales no maderables, productividad forestal, medios de vida).

El primer conjunto de valores puede ayudarlos a elegir la estructura de gobierno y un grupo de principios operativos para su Bosque Modelo. El segundo puede ayudarlos a identificar problemas y desafíos para luego priorizarlos.

Objetivos: Los objetivos describen lo que se espera lograr durante el período que abarca el plan estratégico. Los objetivos deben limitarse en cantidad (por ej.: de tres a siete) y respaldar claramente los impactos previstos.

Impactos: Los impactos son los cambios sostenibles que surgen como resultado de las actividades, que ocurren a corto, mediano y largo plazo, y que corresponden a la visión y a los objetivos de su Bosque Modelo.

Podría resultarles útil presentar los impactos previstos de su Bosque Modelo en la forma de un modelo lógico, que es un organigrama que muestra las relaciones entre programas y actividades, resultados, productos e impactos previstos. Para obtener más detalles, sírvanse consultar el capítulo 5 : Seguimiento y Evaluación de los Bosques Modelo.

RESULTADO: Concordancia entre la visión, la misión, los objetivos y los impactos previstos de su Bosque Modelo.

PASO 3: ESTRUCTURA DE GOBERNANZA

La estructura de gobernanza de su Bosque Modelo permite tomar decisiones de manera eficiente con la participación de todas las partes interesadas. Las preguntas relacionadas con la gobernanza de los Bosques Modelo incluyen:

- ¿Cuál es la forma más efectiva de lograr la participación del público, emprender actividades y lograr las orientaciones estratégicas?
- ¿Poseen una estructura organizativa confiable y transparente que permite la participación íntegra y abierta de las partes interesadas?
- ¿Su estructura de gobernanza incluye mecanismos efectivos para incorporar nuevas partes interesadas con el paso del tiempo?
- ¿Debe modificarse alguna de las estructuras existentes? ¿Se necesita alguna estructura adicional?

Más información: *Capítulo 3: Gobernanza de los Bosques Modelo*

RESULTADO: Identificación de una estructura de gobernanza efectiva, confiable y transparente que se adapta al contexto de su Bosque Modelo y cumple con las leyes de su jurisdicción.

PASO 4: PROGRAMAS Y ACTIVIDADES

Un plan de trabajo describe las áreas y actividades del programa que llevarán a lograr las orientaciones estratégicas a lo largo de la vida del Bosque Modelo. Pregúntense: ¿Qué puede hacer nuestro Bosque Modelo para lograr nuestra visión e impactos a largo plazo? ¿Qué actividades lograrán esto?

Su plan de trabajo debería contener lo siguiente:

- información del enfoque general que se utiliza para lograr sus orientaciones estratégicas;
- lista de las áreas y actividades del programa;
- identificación de quiénes participarán en las actividades;
- información general de los productos de las actividades propuestas; y
- un cronograma de plazos para la implementación (tipo diagrama de Gantt).

Las áreas del programa podrían incluir: desarrollo y mantenimiento de asociaciones; investigación aplicada; sostenibilidad de la comunidad y desarrollo de los medios de vida; comunicaciones y concientización pública; intercambio de conocimiento; trabajo en red; seguimiento y evaluación; y manejo y administración.

Más información: *Capítulo 4: Planificación del trabajo de los Bosques Modelo*

RESULTADO: Identificación y concordancia de las áreas del programa y los tipos de actividades que el Bosque Modelo debe emprender para lograr sus orientaciones estratégicas.

PASO 5: RECURSOS FINANCIEROS

Deben preparar un plan financiero, o presupuesto, para identificar los recursos necesarios para implementar su estrategia y las fuentes de financiación. Un plan financiero incluye dos componentes principales:

- el total de gastos previstos (es decir, el costo de emprender las actividades en su estrategia de implementación); y
- las fuentes actuales y potenciales de financiación, y las contribuciones monetarias y en especie.

A menudo los socios pueden contribuir con tiempo del personal, espacio de oficina u otras contribuciones no monetarias. Se debe hacer un seguimiento de estas contribuciones en especie, ya que son fuentes importantes de apoyo para el Bosque Modelo.

RESULTADO: Identificación de los recursos financieros necesarios para lograr sus orientaciones estratégicas.

PASO 6: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

El seguimiento y la evaluación (SyE) de los planes y de las actividades del Bosque Modelo ayudan a determinar cuán exitosos son y qué aspectos del programa o actividades podrían necesitar ajustes de manera continua. La descripción del enfoque general de SyE se debe incluir en el plan estratégico. Los detalles se deben describir en un Marco de SyE.

Más información: *Capítulo 5: Seguimiento y evaluación*

PASO 7: COMUNICACIONES E INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS

Compartir las lecciones aprendidas es parte del sexto principio de los Bosques Modelo. Ya sea que se trate de comunicar los resultados a nivel local entre las partes interesadas, a los gobiernos locales o nacionales, o a otros miembros de la RIBM, el intercambio de experiencias acelera la sostenibilidad en todos nuestros paisajes y aumenta el acceso a recursos potenciales nuevos o adicionales. Sin embargo, a pesar de ser elementos importantes de la planificación estratégica, las comunicaciones y el intercambio de conocimientos muchas veces se pasan por alto.

Entender a quién se necesita llegar, por qué, cómo y con qué frecuencia es clave para una comunicación eficaz. Las comunicaciones y el intercambio de conocimientos se deben tener en cuenta en términos generales en la estrategia. Los detalles se deben capturar en un plan separado de comunicaciones e intercambio de conocimientos que se vincule directamente con el plan estratégico de su Bosque Modelo y el programa de trabajo de apoyo.

Más información: *Capítulo 6: Comunicaciones en los Bosques Modelo*



Fotografía: Bosque Modelo Ifrane, Marruecos

PASO 8: PRODUCCIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Ahora es el momento de consolidar toda esta información en un único documento: el plan estratégico. Su plan estratégico responde las siguientes preguntas: ¿Dónde nos encontramos? ¿Qué recursos poseemos? ¿Qué deseamos lograr? ¿Cómo lo lograremos? Un comité pequeño o una persona puede preparar un borrador para que lo revisen. Luego, la aprobación es solicitada y requerida por el grupo más amplio de partes interesadas. Una vez aprobado, el plan estratégico del Bosque Modelo se debe compartir con la Secretaría de la RIBM.

Esquema general del plan estratégico de un Bosque Modelo:

1. Descripción del área del Bosque Modelo

- Un mapa de su Bosque Modelo
- El tamaño de su Bosque Modelo, incluyendo el fundamento para la elección del límite seleccionado
- Información biofísica, tal como tipos de terrenos, áreas y agua
- Descripción de los usos principales de la tierra, tales como recursos forestales (ecosistemas, especies, PFM, etc.), agricultura y minería
- Acuerdos de propiedad de la tierra
- Áreas protegidas y de conservación
- Comunidades, características socioeconómicas y dependencias económicas, información cultural e histórica importante

2. Problemas, desafíos y necesidades de las partes interesadas

Describan brevemente las necesidades, los problemas y los desafíos críticos identificados durante el análisis estratégico e incluyan información general sobre cómo y por qué seleccionaron estos problemas.

3. Historia del desarrollo del Bosque Modelo

De ser relevante, incluyan información y análisis de los pasados impactos, aciertos, lecciones aprendidas y desafíos de su Bosque Modelo para mostrar cómo avanzará a partir de las actividades pasadas.

4. Orientaciones estratégicas

Describan las orientaciones estratégicas que las partes interesadas han acordado: visión/misión, objetivos, impactos previstos y modelo lógico.

5. Gobernanza y administración

Describan la estructura de gobernanza y administración que han identificado para complementar su grupo de partes interesadas: la estructura organizativa, los principios operativos, el proceso de toma de decisiones, los roles y las responsabilidades, y otros temas administrativos de interés.

6. Plan de trabajo

Describan los programas y las actividades que su Bosque Modelo emprenderá para lograr su visión, sus objetivos y los impactos previstos.

7. Plan financiero

Preparen un plan financiero detallado para el período que abarca el plan estratégico (por ej.: 5 años) que describa los gastos previstos y las fuentes de financiación.

8. Seguimiento y evaluación

Describan en términos generales cómo sabrán si su proyecto va por buen camino o no. Los asociados deben preparar un marco de seguimiento y evaluación separado y detallado.

9. Comunicaciones e intercambio de conocimientos

Las comunicaciones y el intercambio de conocimientos se deben incluir como una actividad del Bosque Modelo. Los asociados deben desarrollar luego un plan de comunicaciones detallado que se vincule directamente con la estrategia y con el programa de trabajo del Bosque Modelo.

10. Otros

Es posible que deseen incluir una página de firmas que muestre el compromiso de las partes interesadas, un resumen y cualquier información adicional en forma de anexos, como cartas de apoyo o confirmación de financiación.

RESULTADO: Un Plan Estratégico final para su Bosque Modelo.

NOTA: *La Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM) y las redes regionales poseen vasta experiencia en la revisión de planes estratégicos y pueden ofrecer asesoramiento acertado sobre su contenido, estructura y mucho más. Si necesitan ayuda, pónganse en contacto con nosotros.*

PRÓXIMO:
CAPÍTULO 3:
GOBERNANZA DE LOS
BOSQUES MODELO



Fotografía: Bosque Modelo River Mirna Basin, Croacia



Red
Internacional de
Bosques Modelo