



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 3

# GOBERNANZA DE LOS BOSQUES MODELO

#### TAMBIÉN DISPONIBLE

CAPÍTULO 1: INICIO DE UN BOSQUE MODELO

CAPÍTULO 2: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL BOSQUE 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 3

# GOBERNANZA DE LOS BOSQUES MODELO

*Uno de los pasos primordiales para desarrollar un Bosque Modelo es definir con claridad una estructura de gobernanza adecuada para que los roles y las responsabilidades dentro del Bosque Modelo sean claros para todos los que participan.*

*La estructura de gobernanza del Bosque Modelo debe ser participativa y transparente, y debe reflejar las realidades culturales, sociales, políticas y económicas del paisaje para garantizar la construcción de consenso entre las partes interesadas.*

### PASO 1: CREACIÓN DE PUESTOS CLAVE, COMITÉS, GRUPOS Y ESTRUCTURAS

En primer lugar, en base al grupo inicial de partes interesadas que hayan identificado en el plan estratégico, desarrollen una estructura organizativa que permita la participación activa de las partes interesadas y la toma de decisiones basadas en el consenso.

Es importante entender que no todas las partes interesadas desearán participar en las mismas funciones o en la misma medida. Aunque todas las partes interesadas son iguales, sus niveles de participación variarán en términos absolutos, así como también con el tiempo.

Los niveles o tipos de gobernanza pueden variar dentro de los Bosques Modelo y entre ellos, como por ejemplo:

#### 1) Órgano rector

Un Bosque Modelo necesita un órgano que se reúna regularmente para supervisar al personal y proporcionar orientaciones y autorización sobre temas estratégicos. Este grupo se podría llamar Comité de Dirección, Comité Ejecutivo, Junta Directiva u otro nombre que se prefiera.

A fin de cuentas, el órgano rector es responsable por todos los aspectos de la gobernanza y la administración del Bosque Modelo como organización. Se asegura de que los recursos del Bosque Modelo se utilicen de manera efectiva para respaldar las orientaciones estratégicas. Se reúne periódicamente con el personal del Bosque Modelo para revisar las actividades, el desarrollo de proyectos, las nuevas propuestas, los desafíos y los informes financieros. También aprueba presupuestos y toma decisiones por su cuenta o por recomendación de la gerencia.

Generalmente, el órgano rector se elige en la reunión anual de partes interesadas o a través de otro proceso acordado.

Un Bosque Modelo puede decidir constituirse como entidad formal u organización sin fines de lucro, o puede optar por un enfoque menos formal. Elija la estructura que mejor se adapte a su asociación.

## 2) Comité de partes interesadas

Un comité de partes interesadas, o de socios, está compuesto generalmente por representantes de todas las partes interesadas, dirigido por un presidente o director electo y/o una junta directiva, que son los responsables de supervisar los programas y asegurar que los planes anuales se implementen tal como lo establece el comité.

Habitualmente, el comité de partes interesadas toma decisiones en foros o reuniones anuales de la junta directiva que se realizan periódicamente y que abordan preguntas generales sobre estrategia, dirección del programa y política. Durante estos foros, el consejo de administración y los responsables del proyecto informan sobre sus actividades del año anterior y presentan planes para el año siguiente. El foro les permite a las partes interesadas discutir y debatir cuestiones estratégicas y operativas en presencia del órgano rector.

Algunos comités de partes interesadas se reúnen formalmente sólo una vez al año, o con mayor frecuencia por circunstancias extraordinarias.

## 3) Comités técnicos o de asesoría

Los Bosques Modelo se benefician en gran medida de la colaboración y de la orientación de los expertos. Esta experiencia profesional frecuentemente se contribuye mediante comités técnicos o de asesoramiento formales o informales, a veces denominados grupos de trabajo o grupos de tarea.

El tamaño, la composición y el nivel de actividad del comité técnico variarán de acuerdo a la necesidad. Algunos comités son específicos de un proyecto y se desarman una vez que este finaliza, mientras que otros pueden ser permanentes y funcionar en calidad de asesor para el consejo de administración y para el personal.

Los comités técnicos se pueden encargar del trabajo de preparación que lleva a las decisiones de administración (por ej., desarrollar políticas, procedimientos y recomendaciones que luego se tomarán en cuenta a un nivel superior; revisar y recomendar proyectos y actividades como parte de un plan anual de trabajo). También pueden realizar tareas específicas, tales como recaudación de fondos, y trabajar con el personal para implementar operaciones, actividades y proyectos.

Los términos de referencia para cada comité técnico son clave para ayudar a definir y entender los roles, las responsabilidades, las tareas y las relaciones de informe y membresía del comité.

## 4) Personal

El personal del Bosque Modelo desarrolla y lleva a cabo un plan de trabajo anual para asegurar que se atiendan las operaciones del Bosque Modelo. El personal del Bosque Modelo puede incluir un gerente general, un gerente de proyecto, un especialista en comunicación, y/o un técnico, y/o un asistente administrativo; no obstante, esto puede variar de acuerdo con los recursos disponibles, el alcance del plan anual de trabajo y los requisitos de informe y seguimiento de las agencias patrocinadoras. En algunos países, el personal puede ser pagado o proporcionado por el gobierno local, una parte interesada o un donante internacional o una combinación de los tres.



Fotografía: Bosque Modelo Prince Albert, Canadá

## PASO 2: DESCRIPCIÓN DE LOS ROLES Y RESPONSABILIDADES

Describir de manera clara los roles y las responsabilidades de cada nivel de estructura de gobernanza fomenta la responsabilidad y la transparencia, dos principios clave en la gobernanza del Bosque Modelo. La mejor forma de describir estos roles y responsabilidades es preparar una tabla que cubra tres categorías:

1. **Quién es responsable:** enumeren los puestos clave, los comités, los grupos y las estructuras de su Bosque Modelo. Pueden limitar la lista a aquellos que son responsables por el informe de desempeño de alguna manera (por ej., el gerente general, el presidente, la junta directiva, los comités principales y los grupos de trabajo).
2. **Cuáles son sus responsabilidades y funciones:** describan los roles y las responsabilidades de cada grupo que figure en la lista y describan las responsabilidades individuales. No es necesaria una lista exhaustiva de responsabilidades, sino sólo las tareas esenciales sobre las que el grupo debe informar.
3. **A quién deben presentar sus informes:** expliquen las relaciones jerárquicas de cada grupo y como encajan en los diferentes niveles de Bosque Modelo, red regional y RIBM.

Es posible que su tabla no incluya todos los puestos, comités o grupos del Bosque Modelo, pero deben indicar claramente los diversos roles y responsabilidades. Una forma de examinar los roles y las responsabilidades es determinar quién realizará las recomendaciones y quién llevará a cabo las aprobaciones.



Fotografía: Bosque Modelo Kodagu, India

## PASO 3: DESARROLLO DE POLÍTICAS, ESTATUTOS Y REGLAS BÁSICAS

Se puede prever que las etapas iniciales de un nuevo Bosque Modelo sean difíciles. Aún no se tendrá experiencia en los procesos de toma de decisiones ni sensación de familiaridad con el trabajo en equipo, lo cual puede generar tensiones en las decisiones de las partes interesadas. Sin embargo, si se tiene en cuenta que las partes interesadas se comprometieron con el concepto del Bosque Modelo, y que cada parte interesada está dispuesta a tratar a las demás con respeto y consideración, debatir puede ser constructivo y las decisiones pueden reflejar amplias perspectivas de las partes interesadas. El desarrollo de políticas, estatutos y reglas básicas puede ayudar a allanar el camino.

Hay cuatro tipos generales de políticas para ayudar a guiar la toma de decisiones y las actividades:

### 1) Marcos y políticas de gobernanza

- Reflejan los valores y el mandato del Bosque Modelo
- Establecen los límites de las actividades
- Proporcionan los principios para guiar las decisiones: los principios pueden incluir una declaración de misión, constitución y estatutos; estructura organizativa, incluyendo los roles y las responsabilidades; términos de referencia del comité; etc.

### 2) Políticas operativas o ejecutivas

- Proporcionan un marco para manejar el Bosque Modelo como una organización
- Incluyen áreas tales como administración financiera y del personal.

**3) Políticas administrativas o funcionales**

- Rigen la entrega diaria de servicios y las actividades del Bosque Modelo.

**4) Políticas de conflictos de intereses**

- Ayudan con la administración de problemas reales y advertidos
- Cubren áreas tales como la publicación directa o indirecta del interés financiero, publicación de conflictos de intereses organizativos, antinepotismo
- Pueden centrarse en los miembros de la junta: su compensación, reembolsos de gastos, uso de la propiedad organizativa, bonificación y gratificación, actividades políticas
- También pueden incluir a los miembros del comité y el personal.

Además, muchos Bosques Modelo pueden formular estatutos que rigen su funcionamiento. Si un Bosque Modelo se transforma en una organización inscrita legalmente, los estatutos generalmente son requisitos del proceso de inscripción. A pesar de que los requisitos vigentes pueden variar de acuerdo con la legislación, aquí se detallan los elementos típicos que aparecen en los estatutos:

- Nombre de la organización (nombre legal del Bosque Modelo), dirección y logotipo/marca
- Quiénes son los miembros, cómo hacerse miembro, condiciones relacionadas con la membresía, desvinculación
- Reuniones de los miembros y votación
- Cantidad de miembros en el consejo de administración, elegibilidad y plazos
- Designaciones y elecciones

- Reuniones del consejo de administración (cantidad por año, quórum, notificación de las reuniones)
- Deberes y poderes de los miembros del consejo de administración
- Funcionarios del consejo de administración (elección, plazo, deberes, renuncia y destitución)
- Comités en función del consejo de administración
- Cómo registrar las minutas y la información general en los libros y registros
- Año fiscal de la organización
- Auditoría
- Cómo enmendar los estatutos.

Además, algunos Bosques Modelo desarrollan reglas básicas para guiar la participación de las partes interesadas en el Bosque Modelo. Las reglas básicas no son normativas reguladoras formales, sino que en cambio, definen una serie de principios operativos que cada parte interesada e individuo acepta respetar.

Para obtener ejemplos de gobernanza de otros Bosques Modelo, pónganse en contacto con la Secretaría de la RIBM.

## PRÓXIMO: CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO EN LOS BOSQUES MODELO



Red  
Internacional de  
**Bosques Modelo**