

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2017 2021**



**IBIF**  
INSTITUTO BOLIVIANO DE  
INVESTIGACIÓN FORESTAL

PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

**2017 - 2021**





## CARTA DEL Presidente del directorio



## Contenido

### Pag.

<b>4</b>	NUESTRO NUEVO PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL
<b>7</b>	LO QUE BUSCAMOS ALCANZAR
<b>7</b>	MISIÓN Y VISIÓN
<b>8</b>	PRINCIPIOS QUE NOS GUÍAN
<b>9</b>	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>10</b>	TEMAS ESTRATÉGICOS
<b>11</b>	TEMAS PARA GENERAR UN MAYOR IMPACTO
<b>11</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar la gobernanza de los bosques de Bolivia</li> </ul>
<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer modelos de implementación de mitigación y adaptación al cambio climático para mejora la resiliencia.</li> </ul>
<b>12</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proponer medidas que faciliten el acceso y aprovechamiento de los recursos forestales</li> </ul>
<b>13</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar y difundir conocimiento sobre la contribución de los beneficios de los bosques de Bolivia a la gente</li> </ul>
<b>14</b>	TEMAS PARA MEJORAR LA FORMA EN LA QUE TRABAJAMOS
<b>16</b>	MAPA ESTRATÉGICO



## ▶ NUESTRO NUEVO Plan Estratégico Institucional

Somos una organización no gubernamental, entidad civil sin fines de lucro, creada el 31 de octubre de 2002 con el objetivo de "coordinar, organizar y fortalecer la red nacional de parcelas forestales permanentes y, en general, ejecutar, promover y difundir investigaciones forestales". Contamos con personalidad jurídica No. 178/2003 otorgada por XXXX.

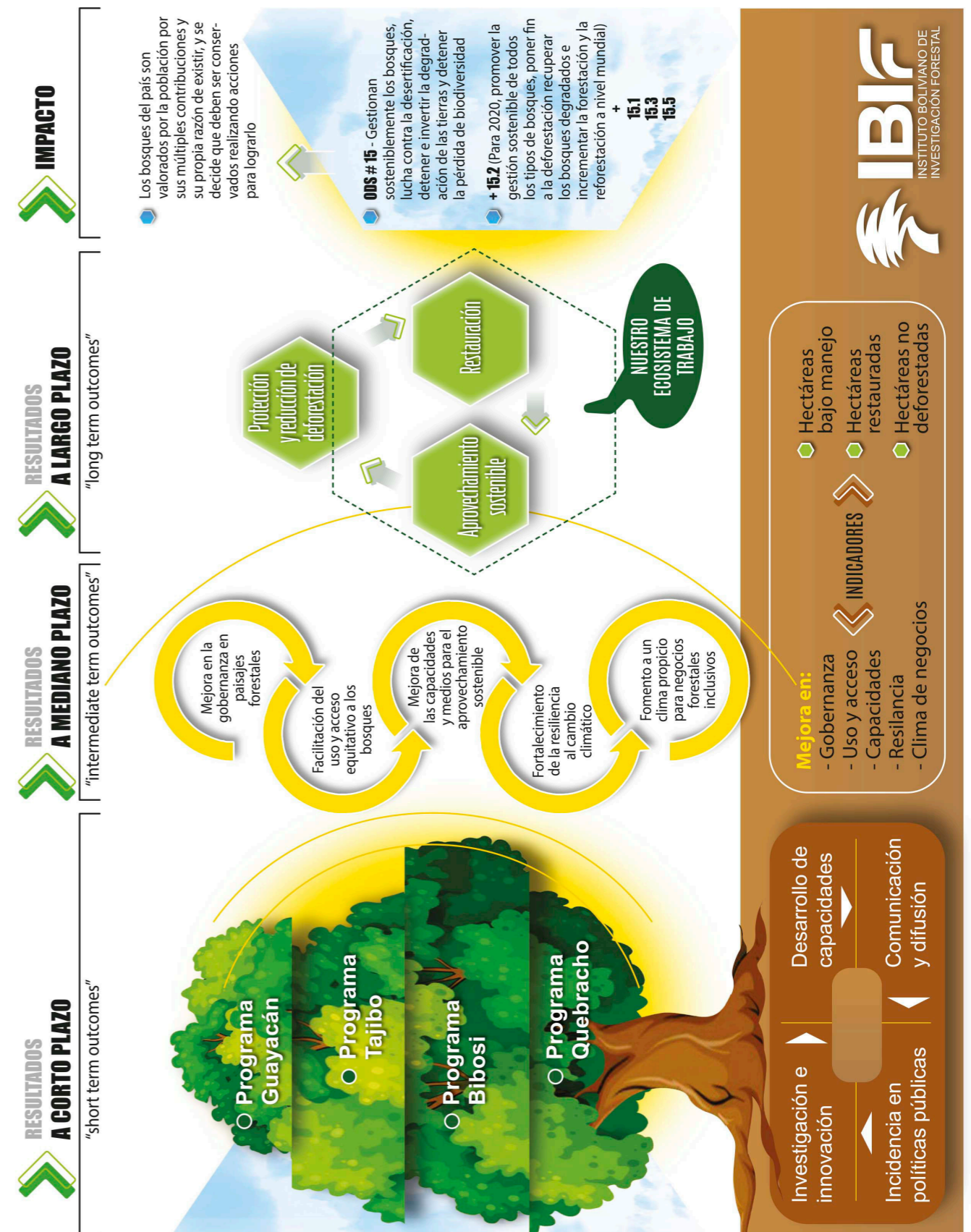
Si bien nuestro propósito original fue la investigación para el manejo forestal a partir de las parcelas permanentes de monitoreo, en estos 15 años hemos extendido nuestro trabajo hasta haber ejecutado 42 proyectos de investigación en temas de ecología, conservación y gestión integral de bosques; consultorías y proyectos de manejo, cuyos fondos han sido obtenidos por concurso o bien por invitación directa en reconocimiento a su trayectoria; haber desarrollado acciones en forestería comunitaria con comunidades indígenas de TCOs, como Lomerío, Guarayos, Monteverde, Yaminahua Machineri, en los Departamentos de Santa Cruz, Beni, Pando, La Paz, Chuquisaca y Tarija.

Hemos realizado más de 100 publicaciones científicas, libros y documentos técnicos, tanto en medios nacionales como internacionales, en idiomas español e inglés y hemos capacitado a más de 300 personas en investigación y en manejo integral de bosques y temas afines, incluyendo estudiantes de grado y posgrado nacionales e internacionales. Seis estudiantes de doctorado bolivianos han sido apoyados mediante becas entre el IBIF y sus socios a nivel internacional.

Esta experiencia nos ha conducido ser miembros activos y propositivos del debate en temas referidos a la investigación, conocimiento y gestión de los bosques a nivel nacional.


Estamos conscientes que en el contexto en el que vivimos en el país para satisfacer la creciente demanda mundial de alimentos y otros productos derivados de la tierra, así como nuestro propio consumo, se requerirán paisajes altamente productivos, que deberían ser gestionados de manera sostenible. Sabemos que los bosques desempeñan un papel clave en el ciclo del agua, conservación del suelo, secuestro de carbono y protección del hábitat y que su gestión integral y sostenible es crucial para la mantener esas funciones, sostener los medios de vida de la gente que depende de ellos, mejorar la economía nacional, pero también para lograr una agricultura sostenible y la seguridad alimentaria.


Para enfrentar este reto hemos desarrollado una Teoría de Cambio Institucional la cual está basada en el logro de nuestra misión: Los bosques de Bolivia son valorados por la población por sus múltiples contribuciones y su propia razón de existir, y se decide que deben ser conservados realizando acciones para lograrlo.






## LO QUE BUSCAMOS Alcanzar

- 

**Esta visión está directamente relacionada con varios Objetivos de Desarrollo Sostenible**, pero particularmente está relacionado con el ODS 15: “Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la deforestación, detener e invertir la degradación de las tierras y detener la pérdida de biodiversidad”. Dentro de este objetivo, nuestra visión tiene directa contribución al resultado 15.2.: Para 2020 promover la gestión sostenible de todos los tipos de bosque, poner fin a la deforestación y recuperar bosques degradados e incrementar la forestación y la reforestación a nivel mundial.
- 

**Desde nuestra perspectiva**, la gestión sostenible e integral de los bosques se basa en tres pilares fundamentales: el mantenimiento (o protección) de los bosques, que incluye además el evitar la deforestación; el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales, tanto maderables como no-maderables; y, la restauración de paisajes forestales, sea a través de reforestación, aforestación, como por medio del establecimiento de sistemas agroforestales. Basándonos en nuestra experiencia de trabajo, nuestro “ecosistema” se encuentra entre el aprovechamiento y restauración, trabajando algo en la prevención de la deforestación al realizar trabajo en el desarrollo de normas y el apoyo a las autoridades nacionales y subnacionales encargadas del seguimiento y control de esa actividad.
- 

**Para lograr estos resultados**, nos hemos propuesto realizar cinco tipos de acciones, que de manera coordinada e interconectada nos permiten lograr los resultados que nos planteamos: trabajaremos mejorando la gobernanza de los bosques en las áreas que trabajamos de manera que la toma de decisiones sea lo más informada, inclusiva y participativa posible; desarrollaremos herramientas, normas, técnicas y conocimientos para permitir un uso y acceso más equitativo a los recursos del bosque por parte de sus diferentes usuarios; mejoraremos los medios y capacidades para realizar un aprovechamiento sostenible de los recursos forestales maderables y no maderables; mejoraremos y, en algunos casos desarrollaremos, junto con los habitantes de los paisajes forestales mayor resiliencia al cambio climático; y, apoyaremos la creación de un clima propicio para los negocios forestales en las regiones donde trabajamos.

### Misión y visión

Hemos reflexionado sobre el contexto, las oportunidades, nuestras capacidades y desafíos, y en ese marco nos hemos propuesto una nueva visión y misión institucional.

## Nuestra Visión

“ Los bosques de Bolivia están conservados a través del gestión integral y sustentable de bosques.

## Nuestra Misión

“ Promover la gestión integral y sustentable de los bosques de Bolivia mediante la creación, intercambio y uso del conocimiento y el desarrollo de capacidades de sus usuarios.



## Principios que nos guían

**El logro de esta misión y el alcanzar esta visión está guiado por los siguientes principios:**

- **Compromiso con la misión:** todo nuestro accionar está orientado a que cumplamos con la misión institucional, nuestros medios humanos, financieros y tecnológicos están orientados a que logramos cumplirla y tengamos un impacto significativo.
- **Creatividad e innovación:** en todos los proyectos que ejecutamos, en toda la investigación que realizamos procuramos siempre generar nuevas propuestas y desarrollar nuevos conceptos y formas de hacer las cosas.
- **Profesionalismo:** todas las acciones que realizamos las hacemos con un total compromiso, mesura y responsabilidad.
- **Interdisciplinariedad:** sabemos que no podemos entender la realidad y realizar propuestas solo desde un punto de vista, así que procuramos incluir los puntos de vista de otras disciplinas en lo que hacemos.
- **Escuchar activamente:** sabemos que hoy más que nunca necesitamos comprender mejor a los demás para lograr nuestros resultados. En nuestro quehacer procuramos oír a los demás y a partir de ahí construir juntos conocimiento.
- **Trabajo en equipo:** en nuestro trabajo comprendemos que cada uno tiene conocimientos, habilidades y destrezas diferentes y potenciamos lo que hacemos buscando la complementariedad entre todos los participantes para lograr un mejor resultado.
- **Asociación con nuestros destinatarios:** entendemos y sabemos que el logro de nuestra misión está ligado a que los destinatarios de nuestras acciones participen activamente de lo que hacemos. Buscamos una relación con ellos que sea transparente, honesta y abierta.



## Objetivos estratégicos

En el marco de nuestra nueva misión institucional nos planteamos un conjunto de objetivos estratégicos, cuatro de ellos están orientados a mejorar nuestro impacto técnico y lograr nuestra misión institucional, y cuatro ellos a mejorar la forma en la que trabajamos.



## MEJORAR nuestras relaciones



## Temas estratégicos

La gestión integral y sustentable de bosques proporciona el contexto para los objetivos y temas estratégicos del IBIF. Esta gestión existe en un paisaje forestal productivo, en donde sus componentes proporcionan productos agrícolas y forestales, agua y funciones de los ecosistemas y apoyan, de esa manera, a un desarrollo integral y sustentable.

Somos una organización basada en el conocimiento, es así que nuestros temas estratégicos están orientados a que los próximos años aprendamos, junto a los usuarios del bosque y autoridades en todos los niveles, bajo qué circunstancias y cómo podemos proponer una gestión integral y sustentable de los bosques en los paisajes forestales del país.

## Temas para generar un mayor impacto

### Incrementar la gobernanza de los bosques de Bolivia

El concepto de gobernanza puede entenderse de distintas maneras. Su definición depende de los objetivos previstos, de las entidades interesadas y del entorno sociopolítico en el que deberán alcanzarse los objetivos.

Nosotros entendemos la gobernanza como los mecanismos, procesos e instituciones a través de los cuales el Estado y la sociedad civil articulan sus intereses, ejercen sus poderes, cumplen sus obligaciones, rinden cuentas y median sus diferencias. Determinando cómo y quién ejerce la autoridad; bajo qué reglas y condiciones se toman decisiones; cuáles son las relaciones de poder entre los actores y cómo se rinden cuentas.

Entendemos que una apropiada gobernanza forestal es un elemento imprescindible para lograr una gestión integral y sustentable de los bosques, en ese entendido, hasta el año 2021, habremos apoyado que en los territorios donde trabajamos se hayan incrementado sus niveles de gobernanza forestal.



### ◆ Proponer modelos de implementación de mitigación y adaptación al cambio climático para mejora la resiliencia.

- En el marco de las negociaciones en el CMNUCC el Estado Plurinacional de Bolivia, reconociendo que en los bosques existen varias funciones ecosistemas, y que los bosques no deben ser vistos únicamente como “sumideros de carbono”, propuso como un mecanismo alternativo a REDD+ el “Mecanismo Conjunto de Mitigación y Adaptación para el manejo integral y sustentable de los Bosques”. Este mecanismo tiene como objetivos a) apoyar a la conservación de los bosques, b) desarrollar un entorno favorable para construir resiliencia y reducir la vulnerabilidad de los seres humanos y ecosistemas al cambio climático, y c) reconocer, valorar y apoyar el desarrollo de las instituciones (normas y sanciones) de la población local e indígena con el fin de controlar y regular el uso del bosque, conservar los bosques y restaurar áreas con vocación forestal, mejorando al mismo tiempo los medios de vida de las poblaciones locales y desarrollando su resiliencia frente al cambio climático.
- Si bien el desarrollo conceptual ha avanzado, y existe hoy en día un mayor marco de evidencia de la necesidad de trabajar en enfoques conjuntos de mitigación y adaptación al cambio climático en los bosques, es necesario aún desarrollar modelos de intervención que permitan incrementar la resiliencia de las comunidades y los ecosistemas al cambio climático.
- En este sentido, nos proponemos que, hasta el año 2021, en dos de los territorios en los que trabajamos se propondrá un modelo de implementación de mitigación y adaptación conjunta al cambio climático para sus bosques.

### ◆ Proponer medidas que faciliten el acceso y aprovechamiento de los recursos forestales

- Existen varios cuellos de botella que deben ser superados para lograr un acceso y aprovechamiento de recursos forestales maderables y no maderables en los bosques de Bolivia. En los últimos 10 años se han logrado importantes avances en cuanto a la administración de derechos de aprovechamiento y uso, así como en la superficie efectiva bajo aprovechamiento. Sin embargo, la excesiva regulación y control, con normas poco adecuadas y débilmente difundidas ha conducido a que se genere una cantidad de normas que, en vez de dinamizar ordenadamente el sector, lo ha vuelto limitativo y entorpecedor de la producción forestal. Del mismo modo, el conocimiento para el aprovechamiento forestal sostenible no es incorporado en las normas, lo que conduce a un estilo de aprovechamiento oportunista y de alto impacto.
- En este contexto, hasta el 2021, trabajaremos apoyando en el desarrollo de tres nuevos instrumentos legales de gestión forestal a nivel nacional; esperamos trabajar junto a los usuarios de los bosques en la comprobación de dos diferentes modelos de aprovechamiento, incluyendo las plantaciones forestales; y haber trabajado junto con los usuarios del bosque en la transferencia de tres procesos tecnológicos innovadores para el aprovechamiento forestal.

### ◆ Generar y difundir conocimiento sobre la contribución de los beneficios de los bosques de Bolivia a la gente

Como ya lo hemos mencionado somos una organización basada en conocimiento, nuestro principal capital es el conocimiento que tenemos, y la capacidad que tenemos para generarlo. Continuaremos generando conocimiento y procuraremos difundirlo por mayores y mejores vías hacia quienes son los usuarios de nuestra información.

Hasta el año 2021 habremos realizado 25 publicaciones que nos ayuden a conocer mejor:

- La gama de presiones que provocan cambios en los bosques y su estado
- La biodiversidad que existe en los bosques y su funcionalidad
- La capacidad de almacenamiento de carbono de los bosques y sistemas productivos
- Los principales beneficios ambientales de los bosques, con especial énfasis en la función ecosistémica de regulación y provisión de agua
- Los beneficios económicos múltiples que los bosques brindan frente a otras alternativas comerciales







## Temas para mejorar la forma en la que trabajamos

Hemos decidido usar el cuadro de mando integral como marco de planificación, monitoreo y evaluación de nuestra capacidad organizacional y adoptar las perspectivas como objetivos operativos de relaciones con nuestros públicos, de sostenibilidad financiera, de efectividad y calidad de nuestros procesos y de desarrollo del capital humano en el IBIF.

**En este sentido, hemos identificado cuatro objetivos para mejorar la forma en la cual trabajamos de manera que nos fortalezcamos organizacionalmente para poder lograr nuestra misión.**

- Los públicos estratégicos son aquellos con los cuales mantenemos una relación estable y sostenida en el tiempo, y sin quienes el logro de nuestra misión estaría comprometido. En esta perspectiva, hasta el año 2021, habremos posicionado al IBIF para ser identificado como un aliado estratégico por sus públicos.
- Lograr una adecuada sostenibilidad financiera es un desafío constante para organizaciones como la nuestra. Para alcanzar una sostenibilidad financiera con un manejo transparente, lograremos 1 M de Bs.- de ingresos anuales para la ejecución de proyectos, los cuales estarán compuestos en un 70% de ingresos generados por propuestas de financiamiento, seremos más eficientes en la ejecución de los fondos reduciendo y optimizando nuestros costos operativos e incrementando la eficiencia en el uso de los fondos, de manera que para el 2021 tengamos nuestros costos operativos bajo control y las auditorías externas no contengan observaciones.

Para lograr esto vamos a desarrollar e implementar una estrategia de comunicación institucional, trabajaremos en mejorar la vinculación y la asociación con las partes interesadas, desarrollaremos y pondremos en marcha un sistema de gestión del conocimiento, y habremos presentado y difundido los resultados y lecciones exitosas del trabajo que realizamos.



- Los procesos internos se refieren al conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan e incluyen a los procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo, siempre manteniendo en mente que el propósito es la maximización de los fondos utilizados de manera que prestemos el mejor servicio posible.
- Para asegurar la efectividad y calidad de los procesos institucionales internos, en primera instancia vamos a consolidar los procesos institucionales para contar con una Asamblea y Directorio fortalecidos, de manera que los diferentes niveles de gobernabilidad funcionen efectivamente; al mismo tiempo trabajaremos continuamente para sostener el cumplimiento con la normativa relativa las organizaciones no gubernamentales en Bolivia. Trabajaremos para mejorar la eficiencia operativa de nuestras intervenciones, para lo cual hasta el 2021 realizaremos una re-ingeniería de procesos administrativos; y finalmente trabajaremos en la mejora de la comunicación corporativa buscando el incremento en la efectividad de comunicación institucional y el desarrollo de una política de publicaciones y uso de datos.



- Las organizaciones están conformadas por personas; sabemos que dependemos de nuestro personal, tanto contratado como voluntario, y por tanto debemos valorarlo, comprenderlo e inspirarlo y de este modo lograr motivar su espíritu de compromiso con nuestra misión, como objetivo buscaremos contar con un equipo humano de alto desempeño y comprometido con los valores, cultura y misión institucional.
- Para logra esto trabajaremos para mejorar las capacidades, destrezas y conocimientos del personal, logrando contar con cinco personas con contratos permanentes, y dos tesis y dos voluntarios al año, reduciendo al mínimo la rotación del personal. Trabajaremos para mantener un entorno motivador y lograr así que cada año nuestro personal esté 100% satisfecho con la institución. Este entorno motivador incluye la mejorar la infraestructura e instalaciones de trabajo, de manera que contemos con una oficina central de trabajo en condiciones y las estaciones de campo con todos los medios suficientes.

## Mapa estratégico

Nuestros diferentes objetivos estratégicos se articulan en el cuadro de mando integral y se presentan en el siguiente mapa estratégico.



# IBIF

INSTITUTO BOLIVIANO DE  
INVESTIGACIÓN FORESTAL

Instituto Boliviano de Investigación Forestal (IBIF)  
Barrio Las Palmas - Condominio Condado de Palma Verde # 1  
Teléfono: (+591) 33411171  
Email: [ibif@ibifbolivia.org.bo](mailto:ibif@ibifbolivia.org.bo)  
[www.ibifbolivia.org.bo](http://www.ibifbolivia.org.bo)  
Santa Cruz de la Sierra, Bolivia