

**PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**  
**2025 – 2029**  
**Instituto Boliviano de Investigación Forestal**

## Contenido

<b>1. Introducción</b> .....	6
<b>2. Análisis Situacional</b> .....	7
<b>2.1. Análisis FODA</b> .....	7
<b>2.1.1. Fortalezas</b> .....	7
<b>2.1.2. Oportunidades</b> .....	8
<b>2.1.3. Debilidades</b> .....	9
<b>2.1.4. Amenazas</b> .....	10
<b>2.1.5. Análisis integrado de dimensiones</b> .....	11
<b>2.2. Análisis PESTEL</b> .....	15
<b>2.3. Mapeo de actores relevantes</b> .....	16
<b>3. Misión, Visión y Valores</b> .....	18
<b>4. Objetivos estratégicos</b> .....	19
<b>4.1. Objetivos institucionales</b> .....	20
<b>4.2. Objetivos programáticos</b> .....	24
<b>5. Estrategias y Líneas de Acción</b> .....	28
<b>5.1. Fortalecimiento institucional</b> .....	28
<b>5.1.1. Objetivo institucional 1: La institución cuenta con un sistema de gobernanza consolidado e involucrado en los aspectos estratégicos, respaldado por una gestión administrativa, legal y de recursos humanos fortalecida y resiliente.</b> .....	28
<b>5.1.2. Objetivo institucional 2: La institución implementa una estrategia de movilización de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, entre otros) que aporta a la implementación programática y fortalece el relacionamiento interinstitucional a nivel nacional e internacional.</b> .....	30
<b>5.1.3. Objetivo institucional 3: La institución implementa un sistema de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje de las líneas de investigación acción de la institución, fortaleciendo la gestión del conocimiento y la comunicación interna y externa de la institución.</b> .....	31
<b>5.2. Estrategia programática</b> .....	32
<b>5.2.1. Objetivo programático 1: La institución fortalece su incidencia en políticas públicas y la gobernanza a nivel territorial con pueblos indígenas y actores locales para promover la gestión integral, sustentable e inclusiva de los bosques mejorando la resiliencia climática.</b> .....	33

5.2.2. Objetivo programático 2: La institución impulsa la valoración social y económica del territorio y de los bosques, integrando a las pueblos indígenas y actores locales, la biodiversidad y el manejo responsable de los recursos naturales. ....	34
5.2.3. Objetivo programático 3: La institución incorpora de manera transversal el enfoque de género y generacional a nivel institucional y programático, promoviendo la equidad y la integración de las mujeres y los jóvenes dentro de la gestión integral territorial.....	36
6. Teoría de Cambio Institucional.....	37
6.1. Lógica general del PEI 2025-2029 .....	37
6.2. Lógica institucional .....	39
6.3. Lógica programática .....	42
7. Marco de resultados y seguimiento .....	44
8. Conclusiones y recomendaciones .....	47
8.1. Recomendaciones.....	48
9. Anexos .....	51
A. Metodología del Plan Estratégico Institucional.....	51

## 1. Introducción

El presente documento constituye el Plan Estratégico del Instituto Boliviano de Investigación Forestal (IBIF) para el período 2025-2029, cuyo objetivo principal es orientar las acciones, estrategias y decisiones de la institución en los próximos años. Este plan es el resultado de un proceso participativo que ha involucrado análisis, reflexión y validación, identificando objetivos estratégicos que fortalezcan a la institución, impulsen su crecimiento sostenible y amplíen su impacto en la sociedad.

En un contexto dinámico y complejo, marcado por desafíos sociales, económicos y ambientales a nivel nacional e internacional, los buenos resultados alcanzados por el IBIF han traído consigo nuevos desafíos institucionales. Por lo tanto, se reconoce la importancia de contar con un plan estratégico sólido, adaptable y validado por los actores clave para la institución. Así, se busca no solo cumplir con la misión institucional, sino también maximizar el aprovechamiento de oportunidades y el impacto de los resultados en función de la visión del IBIF.

El enfoque participativo adoptado para el desarrollo del plan estratégico ha implicado la participación de múltiples actores, tanto internos como externos a la institución, incluyendo a miembros del equipo de IBIF, su directorio, la asamblea, donantes, aliados institucionales y expertos de diversas áreas. El contenido de este plan refleja una síntesis de sus perspectivas, insumos y experiencia, lo que fortalece la estrategia asumida por la institución y es parte de un proceso transparente y continuo de generación de conocimiento.

Este plan estratégico presenta la visión, misión y valores del IBIF, articulando una nueva estrategia para el período 2025-2029, plasmada en cada uno de los objetivos estratégicos que guiarán su labor en este período. Además, se ha construido una teoría de cambio institucional que explica la lógica de la estrategia definida, identificando las líneas de acción para cada objetivo y la interrelación entre ellos para contribuir al cumplimiento de la misión institucional. Por otra parte, se ha desarrollado un marco de resultados que será un insumo fundamental para el sistema de monitoreo y evaluación de la institución, operativizando la estrategia detallada.

En resumen, este plan estratégico es un compromiso del IBIF con su misión y el impacto que la institución desea lograr en su visión. Se espera que sirva como una herramienta dinámica y orientadora para todos los actores involucrados en el trabajo de la institución, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos y maximizando el impacto de los resultados logrados, asegurando la sostenibilidad de los bosques de Bolivia y mejorando la vida de sus habitantes.

## 2. Análisis Situacional

La planificación estratégica de una institución debe partir de un diagnóstico de situación detallado que describa y analice tanto el contexto interno de la institución como también todas las variables externas que guardan relación directa con los objetivos y actividades de la institución. Por lo tanto, el diagnóstico de la situación fortalece las dimensiones de pertinencia, coherencia, viabilidad, efectividad, eficiencia y sostenibilidad de la estrategia; relacionando las capacidades y limitaciones institucionales con el contexto externo donde se implementará la estrategia.

En esta sección, realizamos un análisis de la situación actual de la institución, identificando aquellas variables que son importantes para una comprensión profunda del entorno. Las herramientas utilizadas son el análisis FODA, el análisis PESTEL y el mapeo de actores relevantes; las cuáles nos ayudan a relacionar las variables internas con las externas, además de identificar aquellos actores que tienen un rol importante para la institución, tanto a nivel estratégico como operativo.

Dentro del marco metodológico definido para este proceso y siguiendo su enfoque participativo, se realizó un Taller de Análisis de Situación con el equipo interno del IBIF. Durante este taller se aplicaron las herramientas previamente mencionadas y se obtuvo el análisis desde la perspectiva de cada miembro de la institución, valorando la experiencia y posición de cada uno de ellos. Adicionalmente, se complementó el análisis con información secundaria disponible, fortaleciendo el análisis realizado durante el taller interno<sup>1</sup>.

Posteriormente, la validación del análisis de situación se realizó durante el Taller de Planificación Estratégica, que incluyó los aportes de representantes de instituciones cercanas a IBIF. Así también, se incluyeron los insumos recibidos por los actores consultados en las entrevistas de validación del proceso de planificación<sup>2</sup>.

### 2.1. Análisis FODA

El análisis FODA, de acuerdo con sus siglas, se enfoca en las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución. La principal característica es la combinación de variables internas y externas para construir un escenario integral del entorno que envuelve a la institución.

#### 2.1.1. Fortalezas

Las fortalezas de una institución se enfocan en aquellas variables positivas que dependen de la institución y pueden ser aprovechadas para el cumplimiento de los objetivos. Si consideramos las variables identificadas durante el taller realizado con el equipo técnico de IBIF, podemos observar que las fortalezas identificadas se pueden clasificar en tres grandes grupos:

- Fortalezas del equipo de trabajo de IBIF: variables relacionadas con el personal que trabaja en la institución y es responsable de la implementación de actividades.

---

<sup>1</sup> El análisis de situación institucional detallado se encuentra en el documento *“Análisis de Situación para la Planificación Estratégica Institucional del Instituto Boliviano de Investigación Forestal 2025-2029”* (MEGNOVA, 2023).

<sup>2</sup> La lista de entrevistados se puede consultar en el Anexo B del documento.

- Fortalezas de la estrategia programática: variables relacionadas con el enfoque que adopta la institución para implementar los proyectos.
- Fortalezas institucionales: características de la institución reconocidas en el entorno o que describen la relación con otras instituciones.

**Figura 1. Fortalezas identificadas durante el Taller de Análisis de la situación.**

Fortalezas del equipo de trabajo	Fortalezas de la estrategia programática	Fortalezas institucionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación y colaboración entre equipos de diferentes proyectos.</li> <li>• Equipo multidisciplinario</li> <li>• Ambiente laboral agradable.</li> <li>• Apertura en el equipo a fortalecer capacidades y mejoras en el equipo.</li> <li>• Personal local en las áreas de implementación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con diferentes niveles de actores, considerando sus características.</li> <li>• Planificación e implementación de proyectos desde las necesidades de los actores locales.</li> <li>• Experiencia en la implementación de la estrategia programática y el acercamiento a actores locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oficinas descentralizadas que permite el trabajo directo con actores locales.</li> <li>• Integración presupuestaria de los proyectos, optimizando recursos económicos, humanos y logísticos.</li> <li>• Enfoque integral del paisaje y con presencia en zonas de intervención.</li> <li>• Alianzas consolidadas con instituciones nacionales e internacionales.</li> <li>• Miembro de la red TBI.</li> <li>• Política de género e integridad en proceso.</li> <li>• Experiencia institucional de 20 años de trabajo por los bosques.</li> <li>• Independencia política institucional reconocida por diferentes actores.</li> <li>• Resiliencia institucional ante escenarios adversos.</li> <li>• Transparencia en el manejo económico y operativo.</li> </ul>

### 2.1.2. Oportunidades

Las oportunidades forman parte del contexto externo de la institución y se relacionan directamente con las variables internas, es decir, se consideran oportunidades a todas las fortalezas, debilidades y/o variables externas que a partir de alguna acción realizada por la institución pueden transformar la situación actual en beneficio de la institución.

Dentro del Taller de Análisis de la Situación se identificaron diferentes variables relacionadas con las oportunidades y que a su vez se pueden clasificar en tres categorías:

- Oportunidades programáticas: son variables relacionadas con la implementación de programas y/o proyectos, ya sean actuales o futuros y que podrían ser beneficiosas para la institución.
- Oportunidades de financiamiento: son variables relacionadas con la posibilidad de captar nuevo financiamiento o ampliar el financiamiento actual mediante el aprovechamiento de variables del contexto externo.
- Oportunidades institucionales: son aquellas variables del contexto externo que pueden influir en más de un aspecto de la institución, ya sea en los programas, como en el financiamiento, equipo de trabajo, posicionamiento institucional, etc.

**Figura 2. Oportunidades identificadas durante el Taller de Análisis de la situación.**

Oportunidades programáticas	Oportunidades de financiamiento	Oportunidades institucionales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actores locales con necesidades alineadas a los objetivos de la institución.</li> <li>• Más de 2 millones de Ha. de bosque bajo impacto indirecto.</li> <li>• Estrategia programática con nuevos enfoques que fortalecen la conservación y uso integral del bosque.</li> <li>• Escalabilidad del trabajo realizado con jóvenes.</li> <li>• Posibilidad de trabajo con organizaciones civiles para escalar el trabajo local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque de economía verde a nivel mundial.</li> <li>• Crisis de cambio climático obliga a incursionar en el trabajo de nuevas temáticas y con nuevos actores.</li> <li>• Focalización de financiamiento en la amazonía nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidad de intercambio y trabajo bajo el marco de la red TBI.</li> <li>• Compromiso nacional para el cumplimiento de los NDC relacionado a bosques y políticas productivas.</li> <li>• Capacidad de relacionamiento y articulación con nuevas instituciones.</li> </ul>

### 2.1.3. Debilidades

Las debilidades son variables internas de la institución que no se encuentran funcionando de la mejor manera y que es importante identificarlas para tomar acción sobre ellas. De la misma forma que clasificamos las variables anteriores, se debe organizar las debilidades según las características de la institución, construyendo categorías que faciliten la inclusión de estas dentro de la planificación estratégica.

Un aspecto importante por resaltar durante el Taller de Análisis de la Situación fue la identificación de una gran variedad de debilidades desde un enfoque propositivo, relacionando las debilidades con las amenazas y posibles oportunidades para la institución.

Por otra parte, las debilidades se pueden agrupar en diferentes categorías como la estructura organizativa, gestión administrativa y legal, los recursos humanos, el financiamiento o la gobernanza. Las variables relacionadas con algunas

**Figura 3. Debilidades identificadas durante el Taller de Análisis de la situación.**

Debilidades en la gestión administrativa y legal	Debilidades de financiamiento	Debilidades en Monitoreo, Evaluación, Comunicación y Aprendizaje	Debilidad en la gobernanza institucional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación institucional y priorización de los objetivos.</li> <li>• No existe una política laboral de la institución.</li> <li>• Incumplimiento o retrasos en la planificación.</li> <li>• No existe una descripción clara de las funciones del equipo de trabajo.</li> <li>• No hay claridad sobre algunos procesos para dar inicio a la política de género.</li> <li>• No existe una política de desarrollo de capacidades.</li> <li>• Retraso en la actualización de requisitos legales del Gobierno Nacoinal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una política de búsqueda de financiamiento.</li> <li>• Existe una alta dependencia a un solo financiador y falta de capital propio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un responsable de gestión del conocimiento.</li> <li>• No existe una práctica continua para la sistematización experiencias institucionales.</li> <li>• No existe un marco de indicadores para medición de resultados e impactos institucionales.</li> <li>• No existe una política de comunicación para compartir información con otras instituciones y la sociedad civil.</li> <li>• No se comparte toda la información/resultados de consultorías internamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco apoyo e interés de la Asamblea y Directorio del IBIF.</li> <li>• No existe un rol claro o definido sobre los miembros de la Asamblea y Directorio.</li> <li>• No existe un involucramiento en la estrategia y resultados institucionales.</li> <li>• Existe una distancia evidente entre el brazo operativo (Dirección ejecutiva y equipo de trabajo) y el brazo estratégico (Asamblea y Directorio).</li> </ul>

#### 2.1.4. Amenazas

La última dimensión de esta herramienta se enfoca en el contexto externo y son todas aquellas variables negativas que podrían afectar a la institución pero que no se tiene un control directo sobre estas. Principalmente las amenazas de una institución, así también como las oportunidades, se enfocan en los contextos económico, político y social, sin embargo, existen muchas otras variables que pueden afectar a una institución.

Las categorías que se crearon para organizar las amenazas engloban a las variables del contexto externo relacionadas con la situación económica y social del país, las amenazas del contexto político que es dinámico y conflictivo, y los cambios a nivel internacional que se relacionan directamente con las fuentes de financiamiento.

**Figura 4. Amenazas identificadas durante el Taller de Análisis de la situación.**

Amenazas del contexto económico/social	Amenazas del contexto político	Amenazas del contexto internacional
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presencia de actividades ilícitas en las zonas de intervención.</li> <li>• Políticas nacionales para impulsar los biocombustibles en el país.</li> <li>• El crecimiento de tráfico de tierras.</li> <li>• La situación de la política cambiaría en el país.</li> <li>• Crisis económica en el país que aumente el sector extractivista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio de gobierno y proceso electoral.</li> <li>• Las dificultades políticas a nivel nacional, departamental y local repercuten en los actores y socios institucionales.</li> <li>• El contexto genera una alta rotación de funcionarios públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del financiamiento bilateral en el país.</li> <li>• Recortes de financiamiento en proyectos actuales que se encuentran en implementación.</li> <li>• Desvirtuación de los procesos de aplicación a fondos verdes.</li> </ul>

### 2.1.5. Análisis integrado de dimensiones

El análisis FODA desde un enfoque estático nos permite describir las dimensiones que componen esta herramienta de manera separada, identificando las principales variables del contexto interno y externo que pueden influir en la institución. Este análisis estático de la institución toma un enfoque dinámico a partir del análisis de relaciones entre las propias dimensiones, complementado la descripción inicial de la institución y aportando a la toma de decisiones estratégicas.

#### **Potencialidades = Fortalezas + Oportunidades.**

El análisis de las oportunidades nos mostró que existen variables a nivel programático, financiamiento e institucionales que pueden ser aprovechados por la institución. Para esto se necesitan iniciativas que maximicen las fortalezas con las que cuenta la institución, es por esta razón que el análisis de las potencialidades partirá de aquellas variables sobre las que tiene control la institución, es decir las fortalezas en el equipo de trabajo, en la estrategia programática y a nivel institucional.

- **Potencialidades desde el enfoque del equipo de trabajo.**

Las características del equipo de trabajo guardan una relación directa con las oportunidades programáticas de la institución. Si consideramos que se tiene un equipo multidisciplinario, colaborativo entre sí y con personal local en las áreas de implementación; entonces existe un potencial de aprovechamiento de los 2 millones de Ha. de bosque bajo impacto indirecto, además de la réplica y escalabilidad del trabajo en las zonas de intervención.

Por otra parte, la apertura que tiene el equipo de trabajo para fortalecer sus capacidades y la institución en su conjunto se relaciona con el potencial que generan las oportunidades institucionales a nivel internacional.

- **Potencialidades desde el enfoque de la estrategia programática.**

Al igual que las potencialidades que genera el equipo de trabajo con las oportunidades programáticas que se presentan en el sector y las áreas de intervención. La manera de enfocar los programas y proyectos, el trabajo con diferentes niveles de actores y la experiencia de implementación en estas zonas son activos de la institución que pueden ser aprovechados para abordar nuevos programas y proyectos bajo el enfoque ya probado por el IBIF.

Estos aspectos se reflejan también en las oportunidades de financiamiento, aumentando las probabilidades de incursionar en nuevas fuentes a partir del *know how* ya establecido por la institución.

- **Potencialidades desde el enfoque institucional.**

Las fortalezas a nivel institucional tienen un efecto integral sobre las potencialidades, considerando que todas estas variables aumentan la posibilidad de aprovechar las oportunidades a nivel programático, fuentes de financiamiento y el contexto internacional. Todo lo construido por la institución durante las dos décadas de existencia y las lecciones aprendidas de los diferentes proyectos y programas implementados, son un potencial muy grande que debe ser aprovechado en este periodo de crecimiento.

El mayor potencial que se observa de todas las variables analizadas es la posibilidad de crecimiento con sostenibilidad y consolidación, los resultados positivos que alcanzó la institución hasta el momento son un potencial que debe ser aprovechado para abordar la nueva estrategia programática institucional, buscar nuevas fuentes de financiamiento, consolidar las relaciones institucionales y encarar las oportunidades que generan el contexto.

***Limitaciones = Debilidades + Amenazas.***

Las limitaciones de la institución surgen de las variables negativas del análisis, tanto para el contexto interno como para el externo. Considerando las categorías de debilidades que fueron identificadas durante el análisis independiente de cada dimensión, las limitaciones que se identificaron relacionadas a las amenazas del contexto externo son las siguientes:

- **Limitaciones institucionales.**

El contexto externo presenta amenazas institucionales dentro del campo económico, político e internacional. En las dimensiones económicas y políticas, el país muestra síntomas de una inestabilidad presente y un alto crecimiento de esta para los próximos años. Dentro de este marco existen limitaciones institucionales que surgen principalmente de las debilidades institucionales, administrativas y legales.

La sostenibilidad de la institución y afronte al contexto externo próximo necesita de modelos de gobernanza institucional sólidos, que permita tomar decisiones institucionales estratégicas de acuerdo con los cambios que surjan en el contexto externo. Por otra parte, necesitaría considerar sus debilidades a nivel administrativo y legal, existiendo riesgos en caso de un cambio de gobierno futuro.

- **Limitaciones de financiamiento.**

Las amenazas en el contexto internacional se encuentran relacionado con las fuentes de financiamiento principalmente, las limitaciones de la institución por la falta de una política formal de búsqueda de fondos pueden generar riesgos en el financiamiento futuro. Adicionalmente, las limitaciones de financiamiento se presentan por la concentración de fondos en un solo financiador, lo que expone a la institución a los riesgos que existan por cualquier cambio dicho financiador.

- **Limitaciones operativas.**

En cuanto a las limitaciones operativas, los cambios externos que son muy probables para los próximos años pondrá nuevos desafíos a la institución que amerite realizar cambios de manera constante y ser flexibles en la estrategia programática de la institución. El monitoreo de las actividades es una acción clave para afrontar un contexto dinámico, por lo que existe una limitación evidente de la institución para acompañar estos posibles cambios, registrar los efectos y utilizar esta información para generar una planificación mucho más efectiva de las actividades.

Estas limitaciones son aspectos necesarios que atender durante el proceso de planificación institucional para afrontar las amenazas externas que puedan poner en riesgo a la institución. Se debe tomar acción sobre aquellas variables que se encuentren en control para aminorar los efectos generados por el contexto.

***Nivel de riesgo = Fortalezas + Amenazas.***

Una vez analizadas las amenazas desde el punto de vista de las debilidades institucionales, es necesario considerar el nivel de riesgo que estas amenazas generan en la institución desde el enfoque de las fortalezas con las que se cuenta para enfrentar dichas amenazas.

En este caso, analizaremos el nivel de riesgo según las amenazas que suponen para la institución y en qué medida las fortalezas pueden aminorar dichas amenazas. Se debe considerar que al igual que en el caso de las limitaciones, las fortalezas son variables que se encuentran bajo control de la institución por lo que se pueden tomar acciones para disminuir el nivel de riesgo que significan las amenazas.

- **Riesgo generado por el contexto económico/social.**

En el caso de las amenazas generadas por el contexto económico y social, debemos considerar que la institución cuenta con una fortaleza destacada por sus integrantes que es la resiliencia institucional ante escenarios adversos. Por otra parte, el IBIF es una institución que cuenta con amplio trabajo en el sector y el área de intervención, por lo que tiene diálogo abierto con diferentes actores públicos, privados y sociedad civil, disminuyendo en cierta medida el riesgo que puede generar principalmente los conflictos sociales. Sin embargo, se debe notar que una crisis económica nacional y/o global tienen una dimensión mucho más amplia que no dependen directamente de la institución.

Otro aspecto que se debe considerar es que la fortaleza institucional en la estrategia programática le permite abordar los problemas económicos de las comunidades desde sus propias necesidades, lo que podría ampliar las posibilidades de apoyo a estas zonas desde los proyectos y programas de la institución.

En base a lo analizado anteriormente, se puede mencionar que el contexto económico y social tiene un nivel de riesgo medio/alto para la institución, lo que significará abordar nuevas estrategias para encarar posibles crisis económicas en el país.

- **Riesgo generado por el contexto político.**

La inestabilidad política y los conflictos generados a nivel nacional, departamental y local suponen un escenario difícil para la implementación de programas y la coordinación con las autoridades en los tres niveles del Estado. Adicionalmente, se debe considerar que la inestabilidad política repercute en la dimensión social y la conflictividad de las zonas de intervención, impidiendo en muchos casos un desempeño normal de la institución.

Ante este nivel de riesgo, la institución cuenta con una llegada y trabajo coordinado con todas las autoridades, independientemente del espectro político en el que se cuenten. En este mismo sentido, la institución tiene una reputación de ser independiente en el trabajo que realiza, por lo que puede ayudar a desenvolverse en este escenario. Adicionalmente, se debe considerar que la presencia de oficinas locales es una decisión institucional que ayuda a aminorar los problemas que ocasionan los conflictos sociales, permitiendo continuar el trabajo a pesar de problemas como los bloqueos o manifestaciones.

El análisis realizado de esta dimensión muestra que la institución tendría un nivel de riesgo medio, considerando también la experiencia de trabajo en un escenario similar durante los últimos años.

- **Riesgo generado por el contexto internacional.**

En el caso del contexto internacional y las amenazas que suponen para el financiamiento institucional, se debe considerar que la institución cuenta con muchas fortalezas que pueden ayudar a diversificar el financiamiento y explorar nuevas áreas de intervención, relacionadas con el sector forestal y el cambio climático. La experiencia generada por la institución y los resultados conseguidos en los diferentes proyectos deben ser aprovechados para reducir el riesgo de reducción del financiamiento, mediante la búsqueda de otras fuentes.

El nivel de riesgo identificado para esta dimensión es medio/bajo.

De manera general, se debe mencionar que el equipo de trabajo es una fortaleza transversal a todas las dimensiones analizadas. Si se cuenta con un equipo comprometido, organizado y claro en sus funciones, se puede reducir aún más los riesgos por la experiencia que tienen en la zona, el involucramiento con autoridades a todo nivel y el conocimiento de la implementación en contextos dinámicos y difíciles.

***Desafíos = Debilidades + Oportunidades.***

Los desafíos para la institución se presentan por las debilidades que se deben superar para aprovechar las oportunidades existentes en el contexto externo. Con el propósito de facilitar la identificación de los desafíos, se analiza cada uno de ellos desde las debilidades que deben ser atendidas, relacionando esto con las oportunidades que existen.

- **Desafíos en la gestión administrativa y legal.**

A nivel programático y de financiamiento existen muchas oportunidades programáticas relacionadas con actividades que actualmente se encuentra desarrollando la institución. Sin embargo, es importante que se mejoren los procesos administrativos, laborales y legales para aumentar las probabilidades de incorporar dichas actividades de manera eficiente en la institución. Para este propósito, es importante que la institución mejore los roles del equipo de trabajo y la política laboral, de manera que el equipo actual de trabajo y nuevo personal pueda entrar dentro de un marco claro en la institución. Adicionalmente, la adecuación a la normativa legal permitiría que se pueda optar a nuevas fuentes de financiamiento, considerando que existen instituciones de cooperación que requieren del cumplimiento de cierta normativa legal para su implementación a nivel nacional.

Por otra parte, estos desafíos ayudan a que la integración de la institución a redes internacionales y el aprovechamiento del contexto relacionado con los compromisos nacionales. Si la institución muestra una mayor estabilidad desde lo administrativo y legal, es más factible que esta integración sea eficiente para las demás instituciones.

- **Desafíos en la política de financiamiento.**

Las oportunidades programáticas y de financiamiento a nivel internacional obliga a tener una estrategia de búsquedas de fondos que se adecúen a los objetivos institucionales. Si consideramos que existen oportunidades de nuevos fondos en áreas que actualmente se encuentra implementando la institución y en otras relacionadas con el sector forestal, es evidente que para aprovechar estas oportunidades se debe mejorar la política de financiamiento.

- **Desafíos en monitoreo, evaluación, comunicación y aprendizaje.**

Las oportunidades que existen para la institución a nivel programático obligan a mejorar los mecanismos de monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento. Si una de las estrategias es la réplica de actividades implementadas por la institución o el escalamiento de otros proyectos, es importante que se mejoren las actividades de seguimiento a nivel institucional, de manera que se pueda llevar un registro eficiente de los resultados, contribuyendo de esta manera también a mejorar la sistematización de lecciones aprendidas.

Por otra parte, un crecimiento institucional y mayor financiamiento significa también mayores obligaciones con los financiadores, por lo que se necesita superar el desafío de contar con un sistema de monitoreo y evaluación institucional, que reporte la información de todos los programas y su relación con los objetivos institucionales.

A nivel general, la comunicación interna y externa contribuyen a la búsqueda de nuevos proyectos y programas, siendo una causa y una consecuencia también de nuevos proyectos y programas. De esta manera, se hace evidente la necesidad de superar estos desafíos para aprovechar estas oportunidades y a su vez relacionar con la estrategia institucional.

- **Desafíos en la gobernanza institucional.**

Al igual que en el punto anterior, el aprovechamiento de oportunidades y búsqueda de nuevo financiamiento significa que la institución debe tener mayor solidez a todos los niveles. Si no existe una estrategia clara a nivel institucional sobre sus objetivos, entonces es muy difícil completar una política de financiamiento que se ajuste a sus objetivos. Para esto, el mayor desafío se presenta a nivel organizativo y de gobernanza de la institución, ya que es importante que exista un involucramiento a nivel estratégico del nivel decisor de la institución y que se encuentre alineado con el área operativa.

## **2.2. Análisis PESTEL**

El análisis PEST o PESTEL es una herramienta de planificación muy útil para detallar las variables del contexto externo que pueden influir en una institución. La complementariedad entre esta herramienta y el análisis FODA brinda una visión amplia del contexto interno y externo, permitiendo determinar la situación en la que se encuentra la institución.

La herramienta en su versión básica considera solo cuatro dimensiones de interés para el análisis del contexto externo: (1) Política, (2) Economía, (3) Social y (4) Tecnología. Esta versión básica se amplió para poder incorporar, en los casos que se requiera, dos dimensiones adicionales que complementen el análisis, la dimensión ambiental y legal. En este proceso se decidió utilizar la versión extendida de la herramienta por ser dos dimensiones fundamentales para la institución.

La descripción de estas seis dimensiones puede ser muy amplia y cubrir diferentes variables a nivel nacional, departamental y local. Sin embargo, durante el Taller de Análisis de Situación se realizó una actividad interactiva con los participantes para que el propio equipo de la institución identifique aquellas variables dentro de las seis dimensiones que sean de interés para el IBIF.

En esta actividad los participantes se pusieron en el rol de periodistas especializados y realizaron una búsqueda en internet sobre las principales noticias y proyecciones en cada una de las

dimensiones de la herramienta. Es a partir de este trabajo del equipo e información complementaria que se completó el análisis.

### Dimensión política

- Inestabilidad política marcada por el proceso pre-electoral.
- Fractura del partido oficialista y divisiones a nivel subdepartamental.
- Polarización política a nivel departamental y división de instituciones a nivel local.
- Futuro proceso electoral y cambio de gobierno el año 2025.
- Incertidumbre política a nivel local que puede influir por la generación de instituciones paralelas en las zonas de intervención.

### Dimensión económica

- Aumento de la deuda pública y privada, llegando a casi el 80% del PIB.
- Bajo crecimiento proyectado para el próximo año.
- Problemas en la política cambiaria y el aumento de la brecha entre el tipo de cambio oficial y paralelo.
- Presión fiscal por mantener los subsidios a hidrocarburos.
- Incremento en la producción de granos y la posible expansión de la frontera agrícola en el país.

### Dimensión social

- Mayor inclusión de mujeres en áreas rurales y proyectos medioambientales mediante la Política de inclusión de género.
- Aumento de la inseguridad ciudadana en ciudades capitales e intermedias.
- Presencia del narcotráfico a nivel departamental y en las zonas de intervención.

### Dimensión tecnológica

- Incremento de la política orientada a biocombustibles.
- Incremento en el uso de inteligencia artificial para proyectos ambientales.
- Aumento en la disponibilidad de aplicaciones y sistemas relacionadas con el medio ambiente.
- Uso de tecnología para apoyar a los productores locales en la lucha contra incendios.

### Dimensión ambiental

- Sequía, cambios climáticos y fenómeno del niño que afecta al país.
- Aumento de la frontera agrícola y reducción de bosques.
- Aumento de la contaminación ambiental.
- Preocupación por la ausencia de normativa relacionada con los bonos de carbono.
- Preocupación nacional e internacional por los incendios en el país.

### Dimensión legal

- Incremento de los requisitos legales para instituciones de cooperación y ONGs.
- Posibilidad de cambios en la normativa para el cumplimiento de los NDC.
- Tráfico de tierras en las zonas de intervención e incertidumbre a nivel local.

## 2.3. Mapeo de actores relevantes

En el Taller de Análisis de Situación se realizó un trabajo de identificación de todos aquellos actores relacionados con la institución, ya sea que se encuentran involucrados con el IBIF, estuvieron relacionados antes, y/o son potenciales socios con los que se podría trabajar en un futuro.

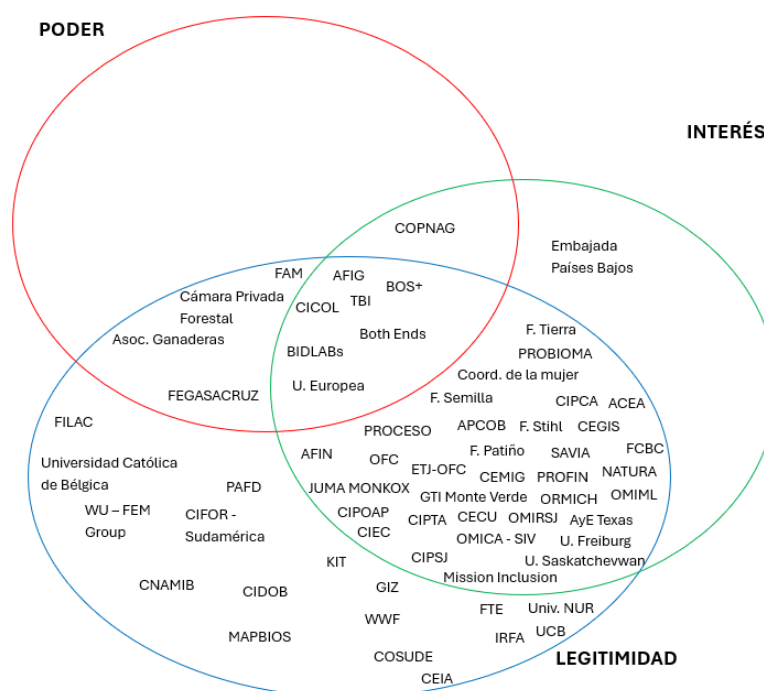
Los diferentes actores identificados durante el taller fueron clasificados en las siguientes categorías de actores, según el sector en el que se desenvuelven: (1) cooperación internacional, (2) sector público, (3) sector privado y (4) sociedad civil.

El mapeo de actores realizado dentro de este proceso utiliza la metodología CLIP que se encuentra detallada en el Sistema de Análisis Social (SAS). Esta metodología aprovecha las características de cada uno de los actores y su relación con la institución para desarrollar perfiles que ayuden a descifrar el rol que podrían tener dentro de todo este proceso de planificación estratégica. El análisis CLIP utiliza tres dimensiones para la elaboración de perfiles y la categorización de los actores: (1) poder, (2) interés, (3) legitimidad y (4) relaciones existentes de colaboración y conflicto. La definición utilizada para cada una de estas dimensiones son las siguientes:

- Poder: habilidad de influir o incidir en otros y de utilizar los recursos que controla para lograr sus objetivos. Entre los recursos se pueden considerar los económicos, políticos, habilidad para utilizar la fuerza o amenazar con utilizarla, acceso a información y medios para comunicarse.
- Interés: son las pérdidas y ganancias que experimentan los actores en relación con el objeto de análisis, en este caso IBIF. Estas pérdidas y ganancias influyen en el acceso a poder, legitimidad o relaciones sociales.
- Legitimidad: es aquella característica que tienen los actores cuando otros reconocen por ley o mediante las costumbres locales sus derechos y deberes, y la determinación que el actor muestra cuando los ejerce.
- Relaciones sociales: este concepto comprende todos los vínculos existentes de colaboración y conflicto que pueden afectar a la institución.

La metodología sugiere que cada actor debe tener una clasificación en base a las dimensiones ya explicadas, es decir, que se determine el grado de poder, interés y legitimidad que puede tener en una escala de niveles alto, medio y bajo/ninguno. En base a esta clasificación se podrá determinar cuál es el grado de influencia de cada actor sobre la institución.

**Figura 5. Actores relevantes para la institución según categoría**



### 3. Misión, Visión y Valores

El proceso de planificación consideró la misión y visión de la institución como insumos fundamentales para guiar la estrategia construida. Uno de los aspectos fundamentales del ejercicio realizado fue potenciar a la institución a partir de sus fortalezas y debilidades sin perder la esencia de la organización, considerando la valoración positiva que realizan los diferentes actores consultados sobre la misma.

La estrategia de trabajo desarrollado en este nuevo proceso reflexivo de planificación propone una nueva misión institucional que permite guiar de manera integral las líneas de acción y el enfoque de trabajo de la institución.

**Misión: “Promover la conservación de los bosques mediante una gestión integral y sustentable que sigue una perspectiva territorial que incluye el desarrollo local y el manejo responsable de los recursos naturales, bajo un enfoque de género y generacional”**

En el caso de la visión institucional, el análisis de situación realizado a la institución y la nueva estrategia definida, demostraban la importancia de enfocarse también en el fortalecimiento de la institución para que pueda contribuir al impacto deseado. Es así como se propone una nueva visión institucional que relacione el impacto deseado y el objetivo a nivel de institución.

**Visión: “El Instituto Boliviano de Investigación Forestal se consolida como una entidad referente, fortalecida y comprometida en que los bosques sean valorados y gestionados de manera integral, sustentable, participativa y equitativa por sus múltiples contribuciones a los medios y sistemas de vida”**

Los valores institucionales propuestos para este nuevo periodo consideran los principios previamente identificados por el IBIF y son complementados por las nuevas particularidades de la estrategia definida, tratando que los valores mantengan la coherencia y lógica de la teoría de cambio institucional y los objetivos estratégicos.

#### 1. Compromiso.

Nos dedicamos con pasión y determinación a cumplir con nuestra misión, teniendo como guía nuestra visión y utilizando todos nuestros recursos humanos, financieros y tecnológicos para generar un impacto significativo a nivel nacional e internacional.

#### 2. Creatividad e innovación.

Fomentamos la generación de nuevas ideas, conceptos y métodos, tanto a nivel interno como con actores de interés para nuestra misión, asegurando que nuestros proyectos e investigaciones estén a la vanguardia del conocimiento y la práctica.

#### 3. Profesionalismo.

Nos desenvolvemos con responsabilidad, ética y excelencia en todas nuestras actividades, garantizando un trabajo serio y comprometido con nuestros objetivos institucionales.

**4. Interdisciplinariedad.**

Fomentamos la inclusión de múltiples perspectivas y enfoques disciplinarios en nuestro trabajo, reconociendo la complejidad de los desafíos que enfrentamos, y la necesidad de compartir las responsabilidades según los conocimientos y experiencias de cada persona.

**5. Escucha activa.**

Valoramos la importancia de comprender las necesidades y opiniones de todos nuestros stakeholders, construyendo conocimiento y soluciones a partir de un diálogo abierto y constructivo.

**6. Trabajo en equipo.**

Promovemos la colaboración y el respeto mutuo entre todos los miembros de nuestro equipo, reconociendo que la diversidad de habilidades y conocimientos enriquece nuestros resultados.

**7. Inclusión activa de los destinatarios.**

Creemos en la importancia de la participación de nuestros beneficiarios en todos los procesos, asegurando que nuestras acciones respondan a sus necesidades y expectativas, adoptando este enfoque de trabajo en todos nuestros niveles de planificación.

**8. Sustentabilidad.**

Nos comprometemos a promover prácticas sostenibles que protejan y conserven los recursos naturales, asegurando que nuestras acciones contribuyan positivamente al bienestar ambiental y social.

**9. Equidad e inclusión.**

Abogamos por la equidad de género y generacional en todas nuestras iniciativas, garantizando que nuestras actividades y decisiones sean inclusivas y justas para todas las personas involucradas.

## **4. Objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos son una representación de la planificación desarrollada durante este proceso, enmarcados dentro de la misión propuesta y aportando a la búsqueda de la visión institucional. La importancia de estos objetivos radica en la necesidad de identificar metas institucionales para el periodo 2025-2029, otorgando una guía para la planificación de actividades y siendo un insumo fundamental para el proceso de rendición de cuentas y la medición de resultados alcanzados en este periodo.

El análisis de situación realizado incluyó variables internas y externas a la institución, lo que permitió identificar los principales desafíos y objetivos por realizar a nivel de fortalecimiento institucional y líneas de trabajo. Las principales fortalezas de la institución se encuentran asociadas a los proyectos, equipo técnico de la institución, enfoque programático y la experiencia a nivel local. En contraste, las principales debilidades son internas, relacionadas con

la gobernanza y gestión de la institución que debe acompañar un crecimiento constante en el aspecto técnico.

Este diagnóstico muestra la confluencia de dos áreas clave para el próximo periodo, la necesidad de dar soporte al equipo técnico y acompañar institucionalmente el crecimiento a nivel de proyectos y programas, obligando a identificar objetivos enfocados directamente con la gestión de la institución.

Es a partir de estas necesidades que se identifican dos tipos de objetivos estratégicos, que se relacionan entre sí y contribuyen a la lógica institucional desarrollada: (1) objetivos institucionales y (2) objetivos programáticos.

#### 4.1. Objetivos institucionales

Los objetivos institucionales se enfocan en acciones y desafíos internos de la institución que buscan fortalecer principalmente las actividades de gestión y gobernanza. Estos objetivos tienen un rol de soporte y contribución a las líneas de trabajo de la institución, sentando todas las bases necesarias para el desarrollo de proyectos y programas.

Si consideramos los criterios de evaluación utilizados por la OECD dentro de programas de desarrollo<sup>3</sup>, podríamos identificar dimensiones sobre las cuáles estos objetivos tienen un efecto directo.

- Efectividad: Los objetivos contribuyen a facilitar la efectividad de las actividades realizadas, fortaleciendo a la institución para que puedan aportar a las líneas de trabajo mediante la gestión institucional.
- Eficiencia: La asignación eficiente de los recursos se fortalece cuando existen protocolos y procesos institucionalizados, validados y gestionados por recursos humanos fortalecidos.
- Sostenibilidad: El fortalecimiento de la gobernanza, la institucionalización de procesos y protocolos administrativos y gestión de recursos humanos aportan a la sostenibilidad de una institución en el futuro, trascendiendo a las personas y las variables coyunturales.

#### Objetivo Institucional 1

- **La institución cuenta con un sistema de gobernanza consolidado e involucrado en los aspectos estratégicos, respaldado por una gestión administrativa, legal y de recursos humanos fortalecida y resiliente.**

El crecimiento de la institución a nivel de programas y proyectos tuvo resultados muy positivos a nivel de impacto sobre las comunidades, sin embargo, también estuvo acompañado de nuevos desafíos para la institución en términos de recursos institucionales que permita un crecimiento organizado, planificado y estratégico.

Las líneas estratégicas de la institución deben estar definidas dentro del marco de la misión, visión y los objetivos institucionales, los cuales se determinan desde el nivel más alto de gobernanza de la institución que identifica el camino que debe seguir la parte operativa. Una

---

<sup>3</sup> Los criterios de evaluación son parámetros que permiten valorar el cumplimiento de metas de un programa y/o proyecto.

institución con un nivel de gobernanza débil tiene una mayor vulnerabilidad ante los desafíos que plantea el entorno, además de generar una mayor dependencia sobre otras variables de la institución, como ser las personas que la conforman o los recursos disponibles.

Dentro de este objetivo institucional se plantea fortalecer el nivel de gobernanza de la institución a nivel de asamblea y directorio, generando una mayor vinculación entre sus miembros y la institución. De la misma forma, se busca cumplir con los roles y responsabilidades asignadas a estas dos instancias dentro de los estatutos institucionales del IBIF.

***La lógica detrás del fortalecimiento de la gobernanza se justifica en la necesidad de definir líneas estratégicas institucionales con un horizonte de mediano y largo plazo. Esta guía es fundamental no solo para la parte operativa, sino también para consolidar el posicionamiento e imagen institucional frente a otros actores.***

Un nivel de gobernanza fortalecido e institucionalizado, cumpliendo con los procesos institucionales y con un compromiso renovado de sus miembros tendría un efecto directo sobre dos dimensiones: efectividad y sostenibilidad.

La segunda variable de este objetivo se enfoca en el área administrativa, legal y de recursos humanos. Una de las principales características que se menciona en este objetivo es el grado de resiliencia que le otorga a la institución, pudiendo afrontar cualquier nuevo desafío o problema con mejores herramientas a partir de procesos administrativos fortalecidos, en línea con el marco normativo nacional y local.

El área administrativa que comprende este objetivo se relaciona principalmente con la gestión de recursos, tanto humanos como financieros, y que incluye el desarrollo de procesos y protocolos que le de un esquema de funcionamiento en la parte operativa. La estructura de la institución, los procesos de trabajo en conjunto, la gestión del talento humano y los incentivos, además del cumplimiento y actualización de los documentos legales en función al marco normativo nacional.

***El fortalecimiento de la gestión administrativa otorga certidumbre a la estrategia operativa de la institución, otorgando herramientas para el manejo de recursos, actualizando el cumplimiento del marco normativo a nivel nacional y generando confianza entre el equipo de trabajo sobre su rol en la institución.***

La efectividad de los resultados alcanzados por la institución se potencia si el nivel de gobernanza define una estrategia institucional que guía los programas y proyectos a futuro, identificando claramente cuál es el propósito de la institución y estableciendo los parámetros para que la gestión operativa defina las herramientas en favor de esta estrategia. De la misma forma, el área administrativa fortalecida le brinda mayor estabilidad a la parte operativa, otorgando recursos que permita potenciar las actividades y por lo tanto impulsar el logro de resultados.

La eficiencia en la asignación de recursos se ve fortalecida por la consolidación de procesos administrativos que contribuye a la rendición de cuentas, la transparencia, la promoción de recursos humanos, el compromiso y el ambiente laboral.

El involucramiento de la asamblea y el directorio tiene un efecto directo sobre los lineamientos de la institución y la consolidación de políticas institucionales, protocolos y procesos operativos, lo que también reduce los peligros del contexto y la vulnerabilidad generada sobre la institución. Es así como este objetivo contribuye directamente sobre la sostenibilidad institucional, definiendo una meta común, independientemente de las personas que la conforman, las fuentes de financiamiento o los recursos disponibles.

**Objetivo  
Institucional  
2**

- **La institución implementa una estrategia de movilización de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, entre otros) que aporta a la implementación programática y fortalece el relacionamiento interinstitucional a nivel nacional e internacional.**

El segundo objetivo institucional tiene una relación directa con el fortalecimiento del área administrativa descrito en el primer objetivo, sin embargo, se busca potenciar la gestión de recursos a través de una estrategia que incluya también a los socios institucionales. Los principales recursos de la institución, que incluyen a los financieros, humanos y tecnológicos, guardan constantemente una relación con algún socio institucional.

En el caso de los recursos financieros se puede considerar a los principales financiadores de la institución con quienes no solo se limita al financiamiento de programas y proyectos, sino también potencian a los recursos humanos y tecnológico a través de la relación con pares o la pertenencia a redes internacionales.

La gestión de recursos humanos forma parte del primer objetivo institucional, sin embargo, la estrategia de movilización de recursos considera la posibilidad de aprovechar las relaciones interinstitucionales para potenciar las capacidades del equipo de trabajo, a través de capacitaciones, intercambios y el relacionamiento con pares.

Las relaciones interinstitucionales también permiten el intercambio de experiencias con los socios institucionales sobre las tecnologías utilizadas dentro de la estrategia programática de cada institución. La posibilidad de potenciar los programas y proyectos a partir de otras experiencias nacionales y/o internacionales, debe ser considerada dentro de la estrategia de movilización de recursos.

***La estrategia de movilización de recursos es un elemento fundamental para la búsqueda de financiamiento y el fortalecimiento del capital humano y tecnológico. El diseño de esta estrategia, considerando las relaciones interinstitucionales, aprovecha un activo institucional actual y fomenta la búsqueda de nuevas redes y socios que fortalezcan a la institución.***

La estrategia de movilización de recursos tiene un efecto directo sobre la efectividad de las actividades programáticas y la sostenibilidad de la institución. Los recursos con los que cuenta la institución son un determinante de la estrategia programática, considerando que los recursos financieros limitan el alcance de los objetivos, además que las capacidades de los recursos humanos y tecnológicos influyen en la obtención de los resultados y la calidad de estos. Es por esto que la planificación no solo considera la gestión, sino también todos los recursos necesarios para poder operativizar la estrategia.

Por otra parte, este objetivo también influye en la sostenibilidad de la institución y las perspectivas a mediano y largo plazo. La estrategia de movilización de recursos financieros se enfoca en la necesidad de fortalecer la diversificación del financiamiento, considerando la vulnerabilidad que significa el hecho de concentrar la mayoría en una sola fuente. Adicionalmente, una institución fortalecida en lo humano y tecnológico permite abordar nuevas oportunidades desde lo programático y proyectar a futuro.

**Objetivo  
Institucional  
3**

- **La institución implementa un sistema de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje de las líneas de investigación acción de la institución, fortaleciendo la retroalimentación de sus actividades, y la comunicación interna y externa de la institución.**

El tercer objetivo institucional se enfoca en áreas de soporte a la estrategia programática y la generación de conocimiento. Dentro del análisis institucional se identificó la necesidad de sistematizar todo el conocimiento que genera la institución, además de difundir y socializar dicho conocimiento. En este sentido, la falta de una planificación institucional limitaba estas actividades a los proyectos y programas que se encontraba implementando la institución.

El área de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje (PMEL por sus siglas en inglés) es esencial para el seguimiento, reporte y sistematización de los avances realizados por la institución en función del cumplimiento de sus objetivos. Adicionalmente, esta área agrega los resultados a nivel de proyecto para poder reportar los indicadores a nivel institucional.

Una de las debilidades institucionales del IBIF fue la falta de objetivos institucionales que se encuentren acompañados de sistemas y procesos que permita la sistematización de los logros agregados en función a la teoría de cambio institucional. Es por esta razón que el tercer objetivo institucional se enfoca en la necesidad de implementar un sistema PMEL que permita dar seguimiento a los objetivos planteados en este documento, reportando resultados, impactos y el conocimiento generado a nivel institucional.

Otra área que se encuentra relacionada directamente con el sistema PMEL es la estrategia de comunicación institucional, tanto a nivel interno como externo. Muchos de los actores consultados durante este proceso de planificación coinciden en la necesidad de comunicar más y mejor sobre las actividades que realiza la institución, además de los logros alcanzados. Sin embargo, para poder tener una estrategia de comunicación eficaz y eficiente, necesita de información relevante que será proporcionada por el PMEL.

La estrategia de comunicación retroalimentará al equipo de trabajo del IBIF, buscando el involucramiento y compromiso de sus miembros, desde la asamblea de socios hasta el equipo

operativo, a partir de la retroalimentación continua. Por otra parte, las herramientas de comunicación a actores externos se relacionan directamente con el segundo objetivo institucional, siendo importante difundir el trabajo realizado a los socios institucionales, fortaleciendo la estrategia de movilización de recursos.

***La retroalimentación es un ejercicio fundamental para el cumplimiento de los objetivos institucionales, planificando de manera participativa, monitoreando la implementación de los programas, evaluando constantemente los procesos y resultados, sistematizando el aprendizaje y comunicando de manera correcta a los actores internos y externos.***

Este objetivo tiene un efecto directo sobre la efectividad de la institución en cuanto a la calidad de los resultados conseguidos. El seguimiento de las actividades y continuo reporte de los resultados a nivel institucional favorecen al cumplimiento de las metas y la mejor asignación de los recursos disponibles. Por otra parte, una institución que trasciende generalmente lo hace dejando un mensaje a la sociedad, posicionándose como referente a través de la comunicación hacia los demás actores.

#### **4.2. Objetivos programáticos**

Los objetivos programáticos se enfocan en las variables de la institución relacionadas con la implementación de programas y proyectos, considerando las características establecidas dentro del PEI. Estos objetivos tienen el rol de definir líneas de trabajo en la búsqueda de la misión institucional.

En el caso de los criterios de evaluación, que utilizamos para valorar el desempeño de la institución, los objetivos programáticos tienen una lógica relación con los resultados a nivel programático y el propósito de la institución.

- **Pertinencia y relevancia:** Los objetivos programáticos se enfocan en la relevancia de las actividades en función a los problemas identificados en los bosques y territorios, a través de líneas de investigación acción en función al análisis de situación realizado.
- **Efectividad:** En la búsqueda de cumplir con la misión institucional y ser efectivos con el propósito de la institución, los objetivos programáticos brindan una guía para que la parte operativa pueda definir estrategias y líneas de investigación.
- **Impacto:** Estos objetivos influyen directamente sobre el impacto de la institución en la vida de las personas, las comunidades y los bosques.

**Objetivo  
Programático  
1**

**•La institución fortalece su incidencia en políticas públicas y la gobernanza a nivel comunitario para promover la gestión integral y sustentable de los bosques.**

Este objetivo se centra en la capacidad del IBIF para influir en la formulación y ejecución de políticas públicas que favorezcan la conservación y el manejo integral de los bosques, además de fortalecer la gobernanza a nivel comunitario. La incidencia en políticas públicas es crucial para asegurar que las estrategias programáticas no se limiten a un marco teórico o comunidades específicas, sino que se implementen y se traduzcan en acciones concretas que beneficien a las comunidades locales y a los ecosistemas forestales a nivel nacional.

Este objetivo es flexible en cuanto a la estrategia identificada para la incidencia en políticas públicas, considerando que el IBIF es reconocido entre los diferentes actores por la capacidad de trabajar con cualquier actor política, independientemente de la política partidaria o ideológica, siempre en la búsqueda de trabajar en favor de la conservación de los bosques.

El fortalecimiento de la gobernanza comunitaria implica capacitar y empoderar a las comunidades para que sean actores activos en la gestión de sus territorios. Esto incluye la promoción de prácticas de manejo forestal sostenible y la integración de la participación comunitaria en la toma de decisiones, asegurando que las comunidades locales tengan una voz significativa en los procesos que afectan sus medios de vida y su entorno.

Para alcanzar este objetivo, el IBIF deberá trabajar en colaboración con entidades gubernamentales y otras organizaciones no gubernamentales, construyendo alianzas estratégicas que permitan una mayor incidencia en las políticas públicas. Además, se necesitará un enfoque robusto de capacitación y sensibilización a nivel comunitario, proporcionando las herramientas y conocimientos necesarios para que las comunidades puedan gestionar sus bosques de manera efectiva y sustentable.

***La estrategia programática del IBIF incluyó la incidencia de políticas públicas desde una posición técnica, informando con evidencia a los actores de política pública. Este objetivo no solo considera formalizar la estrategia sino consolidarla dentro de su enfoque de trabajo multi-actor en favor de la conservación de los bosques.***

Este objetivo tiene una relación directa con el alcance del impacto que tiene la institución sobre los bosques de Bolivia. Si consideramos que las políticas públicas son las que trascienden a los proyectos, debido a que provoca un cambio a nivel nacional en el marco normativo, la estrategia de informar e incidir en su elaboración es muy importante para garantizar resultados con mayor sostenibilidad e impacto sobre los bosques y territorios en general.

Es así como este objetivo busca formalizar la estrategia, visibilizando también el trabajo que viene realizando la institución sobre las políticas públicas y el fortalecimiento de la gobernanza. Además, tiene una relación directa con la estrategia de comunicación que forma parte del tercer objetivo institucional, donde se debe encontrar las herramientas para comunicar el trabajo que realiza la institución con los hacedores de política en todos los niveles del Estado.

**Objetivo  
Programático  
2**

- **La institución impulsa la valoración económica del territorio y los bosques, integrando a las personas y el manejo responsable de la biodiversidad en la economía local y nacional.**

Este objetivo se enfoca en la integración de la valoración económica del territorio y los bosques dentro de los modelos de desarrollo local y nacional, destacando la importancia de los recursos naturales en la generación de ingresos y en el sustento de las comunidades. Reconocer el valor económico de los bosques implica entender y promover sus múltiples beneficios, desde la producción de madera y otros productos forestales hasta servicios ecosistémicos como la regulación del clima, la provisión de agua y la conservación de la biodiversidad.

Para lograr esto, el IBIF debe desarrollar y promover metodologías y herramientas que permitan cuantificar y comunicar de manera efectiva el valor económico de los bosques y los servicios que proporcionan. Por otra parte, la estrategia de investigación acción de la institución se enfoca en proyectos y programas que busca la inclusión de nuevos actores del territorio, que son parte del desarrollo local y pueden integrarse en una nueva lógica de gestión integral de los bosques, facilitando la integración de los bosques en la planificación económica y políticas de desarrollo desde un punto de manejo integral, responsable y sustentable.

Asimismo, es fundamental fomentar la participación de las comunidades locales en la economía relacionada con los bosques, incluyendo a otros actores como ganaderos y agricultores, asegurando que obtengan beneficios directos de la gestión sostenible de los recursos naturales. Esto incluye la promoción de actividades económicas como el aprovechamiento de productos no maderables, la agricultura sostenible, la biodiversidad, que no solo generan ingresos, sino que también contribuyen a la conservación de los bosques y al bienestar de las comunidades.

***El enfoque territorial considera al bosque como parte de un todo donde se incluye a diferentes actores con muchos intereses y propósitos diferentes. La valoración económica del territorio tiene un sentido inclusivo dentro de la estrategia programática y busca ser realista sobre el desarrollo local y el manejo sostenible de los recursos naturales.***

La línea de trabajo que aborda el segundo objetivo estratégico es fundamental dentro de la dimensión de pertinencia y relevancia de los desafíos y oportunidades en las comunidades. Uno de los principales aspectos señalados por los comunarios es la necesidad de desarrollo económico en los territorios y mejores ingresos para las personas. El enfoque territorial para la conservación de los bosques que utiliza el IBIF, y que se incluye en este objetivo, es una respuesta pertinente y relevante para las necesidades de las personas.

Por otra parte, es necesario considerar que esta estrategia asume que se logra mayor efectividad en el alcance de resultado si las personas tienen una mayor participación en la toma de decisiones de sus propios territorios, algo que se consigue a partir del empoderamiento de las comunidades y el fortalecimiento de sus niveles de gobernanza.

**Objetivo  
Programático  
3**

- **La institución integra de manera transversal el enfoque de género y generacional a nivel institucional y programático, promoviendo la equidad y la inclusión de las mujeres y los jóvenes dentro de la gestión integral y territorial.**

Este objetivo destaca la importancia de incorporar de manera transversal el enfoque de género y generacional en todos los proyectos y actividades del IBIF, asegurando que la gestión integral de los bosques y recursos naturales sea inclusiva y equitativa. La inclusión de este enfoque implica reconocer y abordar las diferentes necesidades, roles y perspectivas de mujeres, hombres y personas de diferentes generaciones en la gestión y conservación de los bosques.

Para integrar de manera efectiva el enfoque de género y generacional, el IBIF debe desarrollar políticas y prácticas que promuevan la participación equitativa y la toma de decisiones inclusivas en todos los niveles. Esto incluye la capacitación y sensibilización de su personal y de las comunidades con las que trabaja, fomentando un ambiente de trabajo y de colaboración que respete y valore la diversidad.

Además, la institución debe asegurar que sus proyectos y actividades tengan en cuenta las distintas realidades y desafíos que enfrentan mujeres y jóvenes en relación con los recursos naturales. Esto puede implicar la implementación de programas específicos que aborden cuestiones como el acceso equitativo a los recursos, la capacitación en habilidades para la gestión sostenible de los bosques y la promoción de oportunidades económicas que beneficien a todos los grupos de la comunidad de manera justa.

***El enfoque territorial considera al bosque como parte de un todo donde se incluye a diferentes actores con muchos intereses y propósitos diferentes. La valoración económica del territorio tiene un sentido inclusivo dentro de la estrategia programática y busca ser realista sobre el desarrollo local y el manejo sostenible de los recursos naturales.***

Este objetivo también considera políticas internas de género y generacionales, considerando que la institución pueda ser un ejemplo para las instituciones con las que trabaja sobre la necesidad de incluir y empoderar a mujeres y jóvenes en actividades institucionales, además de la toma de decisiones. Al igual que la estrategia utilizada a nivel de programas y proyectos, internamente también se necesita un proceso y estrategia que permita implementar estas políticas, socializando y capacitando al personal.

Este objetivo no solo tiene un efecto directo sobre la pertinencia de las actividades, considerando la necesidad de impulsar acciones más inclusivas y equitativas, sino también sobre la efectividad y el impacto de los cambios institucionales.

## 5. Estrategias y Líneas de Acción

El PEI para el periodo 2025-2029 considera una estrategia integral que aborda por un lado las variables internas de la institución, enfocándose en el fortalecimiento de la gestión y gobernanza, y por otro lado, considera todas las variables del contexto institucional sobre las cuales se implementan los programas y proyectos en favor del cumplimiento de la misión institucional.

Por lo tanto, esta estrategia tiene diferentes audiencias por considerar, lo que a su vez obliga a desarrollarla desde las necesidades de comunicación que tenga la institución. Si consideramos la lógica del PEI consideraremos que existen dos caminos o “*pathways*” que trabajan tanto en lo institucional como en lo programático pero que se comunican y retroalimentan mutuamente para lograr cumplir con la teoría de cambio institucional.

En favor de facilitar la presentación de la estrategia institucional para este nuevo lustro, se presentan los objetivos específicos y actividades de la estrategia para cada *pathway* y que servirán como guía para las metas institucionales y programáticas del IBIF.

### 5.1. Fortalecimiento institucional

Los tres objetivos institucionales que fueron definidos dentro del PEI se enfocan en fortalecer la gestión y gobernanza de la institución, considerando variables que se encuentran en control de la institución e involucra principalmente a los actores que la componen.

#### 5.1.1. Objetivo institucional 1: La institución cuenta con un sistema de gobernanza consolidado e involucrado en los aspectos estratégicos, respaldado por una gestión administrativa, legal y de recursos humanos fortalecida y resiliente.

El primer objetivo institucional es una respuesta directa a las debilidades institucionales y las amenazas identificadas dentro del contexto local y nacional. La incertidumbre que se visualiza en el país durante los próximos años necesita de una respuesta institucional que fortalezca su resiliencia ante estos desafíos.

La gobernanza de una institución, como se explicó anteriormente, fortalece la institucionalización de los objetivos y estrategias a futuro, aclarando las metas que busca la institución y la identidad que mantendrá. En este sentido, se necesita no solo fortalecer los procesos de gobernanza que se encuentran descritos en los estatutos, buscando el cumplimiento de los roles que tienen asignados los miembros de los niveles más altos de gobernanza como son la asamblea de socios y el directorio.

Entre las principales amenazas para la institución se identifica los continuos cambios al marco normativo nacional para Organizaciones No Gubernamentales (ONG) e instituciones privadas. La vulnerabilidad que genera la posibilidad de no cumplir con esta normativa y el riesgo que representa para la institución muestra la importancia de fortalecer el cumplimiento de dicha normativa. Por otra parte, la estrategia planificada por la institución no tendrá un efecto si el equipo operativo no tiene una claridad sobre su rol y proyección dentro de la institución. Es por esta razón, que se necesitan políticas laborales y administrativas que clarifiquen los procesos de gestión dentro de la institución.

En función a estas dos áreas se identifican los siguientes objetivos específicos para operativizar la estrategia definida para el fortalecimiento de la gobernanza y la gestión administrativa, legal y de recursos humanos:

- **Objetivo específico I.1.1: Desarrollar y consolidar un sistema de gobernanza participativo y transparente que implemente los roles definidos en los estatutos institucionales del IBIF.**

La gobernanza de la institución se encuentra definida por los estatutos de la institución que fueron aprobados. Sin embargo, el análisis de situación mostró la necesidad de efectivizar la participación de todos los niveles de gobernanza dentro de la institución, además de fortalecer la relación de los miembros de la asamblea y el directorio con la institución.

Con este propósito se definen actividades generales que puedan incentivar a los miembros de la asamblea y el directorio para que puedan cumplir con el rol asignado por los estatutos de la institución, estableciendo las obligaciones y derechos que tienen dentro del marco de su relación con la institución. Por otra parte, se plantean herramientas que puedan dar opciones para controlar el cumplimiento de estos roles y otorgar oportunidades a nuevas personas que se sumen a los actuales miembros para potenciar dichos roles.

- **Objetivo específico I.1.2: Fortalecer la gestión administrativa y financiera para asegurar la sostenibilidad institucional y el cumplimiento del marco normativo nacional.**

Este objetivo específico se enfoca en la necesidad de establecer mecanismos de actualización de los documentos legales de la institución mediante un seguimiento continuo al marco normativo nacional. Estos mecanismos deben ser incluidos en la planificación operativa generando protocolos para las actualizaciones legales que correspondan. Por otra parte, se formalizarán procedimientos actuales mediante el desarrollo de protocolos administrativos para el manejo de recursos.

- **Objetivo específico I.1.3: Optimizar la gestión de recursos humanos, promoviendo el desarrollo profesional, clarificando los roles del equipo y promoviendo el bienestar del personal.**

Una de las fortalezas de la institución es el compromiso del equipo de trabajo, multidisciplinario y con experiencia en las zonas de trabajo de la institución. Sin embargo, se pudo identificar debilidades relacionadas con la gestión de los recursos humanos. Dentro de este objetivo institucional se busca desarrollar políticas y protocolos laborales que se enfoquen en estrategias de promoción, determinación salarial, inclusión de enfoque de género y generacional, fortalecimiento de las capacidades, definición de funciones y otras variables que promuevan la transparencia y beneficien al clima laboral.

Es necesario mencionar también que este objetivo se encuentra muy relacionado con otros objetivos estratégicos, potenciando la estrategia de movilización de recursos a través de relaciones institucionales y el trabajo integral relacionado con el enfoque de género y generacional.

### **5.1.2. Objetivo institucional 2: La institución implementa una estrategia de movilización de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, entre otros) que aporta a la implementación programática y fortalece el relacionamiento interinstitucional a nivel nacional e internacional.**

El segundo objetivo institucional se enfocaba en las oportunidades y amenazas relacionadas con los recursos disponibles de la institución. Los cambios en las fuentes de financiamiento a nivel nacional e internacional, la oportunidad generada por la relación con socios implementadores y la pertenencia a redes de trabajo, y la incertidumbre económica-social del país; obliga a tener una estrategia de movilización de recursos que pueda fortalecer a la institución mediante una gestión eficiente de estos.

Uno de los activos intangibles de la institución son las relaciones interinstitucionales construidas hasta el momento, a nivel local, nacional y departamental. Dentro de estas redes se deben considerar las redes internacionales a las que pertenece, creando la posibilidad de intercambiar experiencias, aprendizajes y desafíos con instituciones pares de otros países. Este objetivo institucional busca potenciar las relaciones existentes e impulsar nuevas para poder potenciar los recursos de la institución.

- **Objetivo específico I.2.1: Desarrollar e implementar una estrategia de movilización de recursos financieros en búsqueda de diversificar las fuentes de financiamiento para garantizar la sostenibilidad a largo plazo.**

Los cambios de financiamiento a nivel internacional motivan el desarrollo de una estrategia de movilización de recursos que permita diversificar las fuentes de financiamiento en base a los objetivos programáticos definidos en este documento. Esta estrategia debería considerar un esquema planificado de búsqueda de financiamiento, considerando las potencialidades de la institución y sus capacidades.

La estrategia de movilización de recursos financieros tendrá un horizonte similar al PEI, acompañando este periodo en función a las metas establecidas y coherente con la teoría de cambio institucional.

- **Objetivo específico I.2.2: Fortalecer los recursos humanos y tecnológicos mediante el aprovechamiento de las redes internacionales actuales.**

El aprovechamiento de las redes internacionales actuales involucra una nueva estrategia formal y planificada sobre las oportunidades de fortalecer al equipo técnico de la institución en función al intercambio de experiencias con otras instituciones miembros de esta red.

En el caso de los recursos tecnológicos, la pertenencia a redes internacionales permite identificar buenas prácticas realizadas en otros contextos para poder adecuarlas al país y así potenciar la estrategia programática de la institución. Esta estrategia debería considerar de manera esquemática los procesos a seguir dentro de las redes interinstitucionales. Es bueno considerar que esta estrategia se enfoca en las redes actuales, pero es aplicable a cualquier nueva red a la que se pueda ingresar durante el periodo 2025-2029.

- **Objetivo específico I.2.3: Impulsar el desarrollo y consolidación de relaciones interinstitucionales a nivel nacional e internacional para fomentar la cooperación y el intercambio de recursos.**

La movilización de recursos financieros debe estar acompañado de una estrategia para construir nuevas relaciones interinstitucionales en base a oportunidades identificadas por la institución. Las relaciones no solo se enfocan en la generación de nuevas fuentes de ingreso, sino también en la colaboración con pares para potenciar las líneas de investigación acción, fortalecimiento de capacidades, difusión y diseminación de conocimiento y/o implementación conjunta de programas y proyectos.

Un aspecto importante para la consolidación de nuevas relaciones interinstitucionales es el acompañamiento de objetivos específicos para cada nueva relación, identificando oportunidades y herramientas de seguimiento para el aprovechamiento de dichas relaciones.

### **5.1.3. Objetivo institucional 3: La institución implementa un sistema de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje de las líneas de investigación acción de la institución, fortaleciendo la gestión del conocimiento y la comunicación interna y externa de la institución.**

El PEI desarrollado para los próximos años obliga a tener herramientas para retroalimentar a la institución sobre el avance realizado, permitir la rendición de cuentas, evaluar el impacto generado, sistematizar el aprendizaje y difundir los resultados conseguidos por la institución. Estas herramientas deben ser diseñadas de manera integral con la estrategia programática considerando que se debe monitorear y evaluar a nivel de programa y proyectos, pero también a nivel institucional.

Por otra parte, es necesario mencionar que las herramientas de planificación, monitoreo y evaluación deben ser coherentes con una estrategia de gestión del conocimiento, sistematizando el aprendizaje que la institución construye de manera continua a través de las diferentes líneas de investigación acción. Adicionalmente, se debe complementar este objetivo específico con una estrategia de comunicación que identifique herramientas y objetivos para difundir el conocimiento generado por la institución.

- **Objetivo específico I.3.1: Desarrollar e implementar un sistema de planificación, monitoreo y evaluación que integre la retroalimentación continua, la mejora de procesos y que permita medir el impacto y eficiencia de los proyectos.**

La institución se compromete a desarrollar un sistema integrado de planificación, monitoreo y evaluación a nivel institucional. Este sistema se encargará de documentar todos los procesos de planificación que se realicen en la institución y que contribuya a retroalimentar al equipo de trabajo. Además, debe identificar y ajustar el marco de indicadores necesario para monitorear el avance físico y financiero de los programas y proyectos, identificando el aporte a los objetivos estratégicos.

Por otra parte, se deben considerar y planificar las evaluaciones concurrentes y recurrentes de la institución. Estas evaluaciones deben valorar los procesos utilizados por la institución para el logro de los objetivos, además de reportar los resultados en términos de impacto y eficiencia.

- **Objetivo específico I.3.2: Desarrollar e implementar una estrategia de gestión de conocimiento que sistematice las lecciones aprendidas, integre las líneas de investigación acción y construya conocimiento para su difusión.**

Los actores consultados para el desarrollo del PEI coinciden en la importancia que tiene el IBIF en la generación de evidencia para el sector forestal, contribuyendo continuamente con datos, investigaciones y evidencia sobre la importancia de los bosques en Bolivia. Sin embargo, el conocimiento generado de manera continua no tiene un esquema planificado que permita sistematizar dicho conocimiento, las buenas prácticas de la estrategia programática y el aprendizaje continuo que tiene la institución. Es por esta razón que el PEI compromete a la institución en desarrollar una estrategia de gestión del conocimiento, integrando las líneas de investigación acción en favor de la retroalimentación interna y la difusión externa de comunicación.

Este objetivo específico debe ser coordinado y diseñado en función al sistema de planificación, monitoreo y evaluación, considerando que estos son los insumos necesarios para gestionar el conocimiento desarrollado por la institución.

- **Objetivo específico I.3.3: Fortalecer la comunicación interna y externa para asegurar la transparencia, el intercambio de conocimiento y el posicionamiento de la institución como generadora de evidencia en favor de la conservación de los bosques.**

Así como los actores consultados en este proceso de planificación coincidían en la importancia técnica de la institución, también identifican en su mayoría una debilidad en la difusión de las actividades y resultados conseguidos por la institución. En muchos casos existen programas y proyectos que no son conocidos por diferentes audiencias a nivel nacional e internacional, además de no existir una estrategia clara para comunicar los objetivos y logros a nivel institucional.

Este objetivo motiva el desarrollo de una estrategia de comunicación interna y externa para fortalecer la retroalimentación y el posicionamiento institucional. A nivel interno, es importante desarrollar vías de comunicación según los intereses de los miembros que pertenecen a la institución. Por una parte, se debe fortalecer la comunicación con los miembros de la asamblea y directorio, aportando al primer objetivo institucional y fomentando una mayor participación de estas instancias. De la misma forma, se deben construir herramientas de comunicación entre el equipo programático para socializar las actividades realizadas por las diferentes áreas de la institución, retroalimentar al equipo sobre los logros conseguidos y los desafíos identificados, y fortalecer las relaciones de cooperación en el equipo.

Por otra parte, la estrategia considerará herramientas de comunicación a audiencias externas a la institución. Estas herramientas deben tener el objetivo de transparentar las actividades de la institución, posicionar a la institución como referente en la generación de conocimiento relacionado con los bosques, y aportar al stock de evidencia a nivel nacional e internacional sobre la importancia de la conservación de los bosques.

## **5.2. Estrategia programática**

Los objetivos estratégicos definen las líneas de investigación acción y enmarcarán a todos los programas y proyectos de la institución. Estas metas identificadas durante el proceso de planificación combinan la experiencia de la institución con nuevas oportunidades y áreas temáticas por explorar que no solo contribuyen al cumplimiento de la misión institucional, sino que también son opciones claras para diversificar las fuentes de financiamiento sin perder el propósito inicial de la institución.

### **5.2.1. Objetivo programático 1: La institución fortalece su incidencia en políticas públicas y la gobernanza a nivel territorial con pueblos indígenas y actores locales para promover la gestión integral, sustentable e inclusiva de los bosques mejorando la resiliencia climática.**

El primer objetivo programático tiene un mayor alcance en términos de impacto en comparación con otros objetivos estratégicos, principalmente por el cambio que significa aportar en la modificación del marco normativo a nivel local, departamental o nacional; además de fortalecer los niveles de gobernanza a nivel comunitario, aspecto que incide directamente en la capacidad de los comunarios de poder gestionar sus territorios.

Para el IBIF este objetivo no es algo nuevo, la institución hace un trabajo continuo de incidencia en políticas públicas, aunque sin mucha visibilidad o comunicación para actores externos, lo cual se fortalecerá dentro de este objetivo. En el caso del fortalecimiento de la gobernanza a nivel comunitario, es identificado por los propios comunarios como una de las áreas con mejores resultados dentro de la institución.

En base a estos antecedentes, se identifican acciones específicas que aportarán al cumplimiento de este objetivo programático, siguiendo un enfoque multiactor trabajando con todos los niveles del Estado.

- **Objetivo específico P.1.1: Influir en la formulación, actualización y cumplimiento de políticas públicas que favorezcan la gestión integral, sustentable e inclusiva de los bosques mejorando la resiliencia climática.**

La incidencia en políticas públicas puede seguir diferentes estrategias que se diferencian entre sí por la forma de diálogo con los hacedores de política y la comunicación del mensaje. Entre las principales estrategias se pueden mencionar al activismo político, la política partidaria, el lobby con tomadores de decisiones, entre otros.

El IBIF es reconocido entre diferentes actores por el carácter técnico en favor de la conservación de los bosques, independiente de cualquier ideología o posición política partidaria de manera institucional, siendo el lobby con hacedores de político incluyendo la asistencia técnica las principales estrategias para poder informar e incidir en el proceso de políticas públicas.

Uno de los objetivos específicos dentro de la estrategia programática es la formalización de las actividades de incidencia en políticas públicas, incluyéndolas dentro la lógica de implementación, fortaleciendo la incidencia con otras actividades, y visibilizando estas acciones para mostrar el alcance del impacto institucional.

- **Objetivo específico P.1.2: Promover la participación activa de los pueblos indígenas y actores locales en la toma de decisiones relacionadas con la gestión territorial en beneficio de la conservación de los bosques, biodiversidad y recursos naturales.**

El fortalecimiento de la gobernanza comunitaria es uno de los pilares de la estrategia programática que se viene implementando en diferentes proyectos del IBIF. Los resultados logrados a nivel de proyecto muestran la importancia de continuar y fortalecer la gobernanza comunitaria como una estrategia programática en favor de la conservación de los bosques y el desarrollo de las comunidades.

Dentro de esta área se busca continuar con el empoderamiento de las comunidades en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de recursos forestales. Este objetivo específico es una respuesta a las amenazas identificadas actualmente para los bosques,

principalmente por los avasallamientos de los territorios. La importancia de las comunidades en la toma de decisiones no solo ayuda a que tengan las herramientas para hacer frente ante los avasalladores, sino también que los empodera como los gestores y propietarios de los territorios en cuestión.

La estrategia multiactor que utiliza el IBIF en sus actividades es importante si se busca que las comunidades puedan participar de espacios para la toma de decisiones, principalmente por la necesidad de coordinar y construir estas relaciones de confianza que permita que muchos actores, tal vez con intereses diferentes o contrapuestos, puedan formar parte de un mismo espacio para el intercambio de ideas.

- **Objetivo específico P.1.3: Desarrollar y fortalecer las capacidades de los pueblos indígenas y actores locales para ejercer una gobernanza territorial inclusiva.**

Este objetivo se enfoca en la necesidad de fortalecer las capacidades de las comunidades para ejercer la gobernanza local y defender los territorios en diferentes espacios y ante actores externos. El fortalecimiento de la gobernanza necesita de tres aspectos importantes: (1) capacidades de los representantes para hacer valer sus derechos y de sus territorios, (2) empoderamiento de las personas para ejercer el rol dentro de la gobernanza de los territorios y (3) asistencia técnica a las comunidades para proporcionar la evidencia y soporte necesario en la toma de decisiones.

Las comunidades que cuentan con un nivel de gobernanza fortalecido se caracterizan por el compromiso de personas que no solo se sienten empoderadas sino también capaces de defender y representar a sus territorios. Los resultados conseguidos hasta el momento por la institución demuestran que el mayor impacto conseguido en la gestión integral de bosques se asocia al fortalecimiento de la gobernanza, construyendo el concepto de “gente fuerte, bosques fuertes” como un compromiso institucional dentro de la estrategia programática.

### **5.2.2. Objetivo programático 2: La institución impulsa la valoración social y económica del territorio y de los bosques, integrando a los pueblos indígenas y actores locales, la biodiversidad y el manejo responsable de los recursos naturales.**

Una de las mayores amenazas en los territorios es el tráfico de tierras, poniendo en riesgo la integridad de los bosques y la explotación de los recursos naturales. Los actores entrevistados durante este proceso explican las necesidades económicas de las comunidades que muchas veces motivan la venta o cesión de las tierras, a pesar de lo ilegal de esta práctica.

El segundo objetivo programático considera el enfoque territorial adoptado por IBIF en la implementación de sus actividades. Este enfoque es una respuesta a las necesidades de las comunidades y a esta visión integral de los bosques, donde se debe considerar que forman parte del paisaje también las personas y otros actores que buscan el desarrollo económico de sus comunidades.

Bajo esta idea se busca impulsar la valoración económica del territorio y los bosques como respuesta a las necesidades económicas, siendo una estrategia para aportar a la gestión integral de los bosques y por ende su conservación. Para este propósito se incluye a las personas y su rol tanto en el desarrollo local como en la protección del territorio, además de los recursos naturales que forman parte del territorio y son una muestra de todas las oportunidades que brinda el bosque para el desarrollo responsable y sostenible.

- **Objetivo específico P.2.1: Generar las condiciones para negocios justos que beneficie a los pueblos indígenas y los actores locales promoviendo la conservación de los bosques, biodiversidad y mejorando los medios de vida.**

En base a las entrevistas realizadas se pudo identificar la necesidad de incorporar nuevos actores dentro de la estrategia programática de la institución. Si consideramos el enfoque territorial como una visión integral que no solo incluye al bosque, sino también a las comunidades en su conjunto y los diferentes actores, es importante considerar las relaciones comerciales dentro del territorio.

Entre los actores cuyos intereses pueden ser opuestas a la conservación de los bosques se pueden nombrar a la agroindustria, ganaderos, sector maderero, entre otros. La posibilidad de planificar un trabajo conjunto con estos actores e incluirlos en una gestión integral del territorio, garantizando el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad, podría potenciar la estrategia institucional para la conservación de los bosques.

Es así como la estrategia consideraría la promoción de la ganadería sostenible, creando líneas de trabajo con el sector ganadero y fortaleciendo el trabajo conjunto con las comunidades. De esta misma forma, la institución exploraría la posibilidad de promover otras relaciones comerciales y la inclusión de nuevos actores dentro de este enfoque territorial, favoreciendo el desarrollo local de manera sostenible.

- **Objetivo específico P.2.2: Fomentar la inclusión de una economía sustentable basada en la naturaleza en las políticas y estrategias económicas locales y nacionales.**

Este objetivo específico tendría una relación directa con dos objetivos programáticos, la valoración económica de los bosques y la influencia en políticas públicas. Este objetivo se enfocaría en el trabajo de lobby no solo con hacedores de política sino también con las comunidades y representantes de otros actores relacionados con el territorio.

El trabajo de fortalecimiento de la gobernanza también estaría apoyado por este objetivo específico, fomentando estrategias que realicen un aprovechamiento sustentable de la biodiversidad para fines de desarrollo a nivel local. Este trabajo necesitaría una coordinación directa entre las comunidades, sus representantes, autoridades locales y nacionales. Por otra parte, se exploraría la posibilidad de generar evidencia relacionada con el beneficio económico de los bosques a través de líneas de investigación acción.

- **Objetivo específico P.2.3: Construir capacidades para la implementación de prácticas sostenibles en sistemas productivos que beneficie a los pueblos indígenas y actores locales conservando los bosques y la biodiversidad.**

El último objetivo específico fortalecería las capacidades de las personas en las comunidades para tener un enfoque inclusivo dentro de las relaciones comerciales y las estrategias de desarrollo. Si el enfoque pretende promocionar la valoración económica y aprovechamiento sustentable de los recursos naturales, es importante que las comunidades tengan las capacidades necesarias para realizar una planificación y gestión integral de la biodiversidad.

Este objetivo mantendría una relación con el fortalecimiento de la gobernanza, considerando que no solamente se creará capacidades en favor de las herramientas legales y de gestión, sino también en opciones de desarrollo que ayuden a valorar los

bosques y, por lo tanto, favorecer a la protección de estos por la importancia económica que tienen.

### **5.2.3. Objetivo programático 3: La institución incorpora de manera transversal el enfoque de género y generacional a nivel institucional y programático, promoviendo la equidad y la integración de las mujeres y los jóvenes dentro de la gestión integral territorial.**

El tercer objetivo programático tiene un alcance mayor a la estrategia de implementación de proyectos y programas de la institución. El compromiso institucional para este periodo es la implementación integral de un enfoque de género y generacional, lo que no se limita a las actividades programáticas, sino que también incluye a las políticas institucionales internas y la gestión de la institución.

Las actividades que se encuentran bajo este objetivo también serán integradas por los objetivos institucionales, incorporando dentro de su planificación operativa las políticas de género y generacionales para cumplir con el enfoque integral comprometido en el PEI. Es necesario resaltar que el compromiso se enfoca en un sentido inclusivo y de equidad, sustentado por los valores institucionales y el análisis de la situación actual de mujeres y jóvenes en las comunidades.

- **Objetivo específico P.3.1: Desarrollar e implementar la política institucional de género, generacional e interseccional para aplicar en todos los proyectos y actividades, y en base a esto desarrollar el protocolo de integridad con enfoque de género transformador.**

Uno de los desafíos de la institución que se identifica a partir del análisis de situación es la necesidad de implementar y socializar el protocolo de integridad con enfoque de género transformador a nivel institucional y programático. Sin embargo, las consultas realizadas a actores dentro del proceso de planificación estratégica mostraron la necesidad de incluir un enfoque intergeneracional a las actividades institucionales.

Actualmente la institución cuenta con actividades dirigidas a jóvenes en diferentes programas, las que a su vez tienen muy buenos resultados y son valoradas por las comunidades. Es por esta razón que se ve necesario desarrollar una estrategia generacional que complemente el protocolo de integridad, constituyéndose de esta manera en una política institucional integral para la gestión interna y las actividades programáticas.

La política institucional de género y generacional debería incluir una descripción del rol de los jóvenes dentro de la institución, las estrategias de empoderamiento e incentivos, y las posibilidades de fortalecimiento de las diferentes líneas de investigación. Es importante mencionar también que esta política debe ser coordinada con el área de gestión del conocimiento, considerando las posibilidades que se abren a partir de la inclusión de jóvenes en la institución.

La política integral de género y generacional significa derribar muchos conceptos y constructos sociales no solo dentro de la institución sino también en las comunidades de trabajo. Las capacitaciones y socialización de la política integral entre el equipo interno de la institución es una actividad muy importante para garantizar el cumplimiento no solo de este objetivo programático, sino también fortalecer el objetivo institucional relacionado con la mejora en la gestión y ambiente laboral.

De manera interna, se debe coordinar estas capacitaciones con el área administrativa y de recursos humanos, debiendo comprender no solo al equipo técnico-operativo sino también a demás miembros que forman parte de los niveles de gobernanza institucional como la asamblea y directorio.

En el caso de las capacitaciones en las comunidades, se debe desarrollar una estrategia que mantenga el enfoque multiactor, lo que permitiría ampliar el alcance de este objetivo programático no solo a los comunarios, sino también a sus representantes, autoridades y tomadores de decisiones en general.

- **Objetivo específico P.3.2: Desarrollar sistemas de monitoreo y evaluación para la implementación del enfoque de género y generacional en todas las iniciativas institucionales.**

Esta actividad también debe ser coordinada dentro de cada proyecto y programa, identificando el aporte de las capacitaciones realizadas no solo a las metas específicas de cada proyecto sino también al objetivo estratégico del PEI, para lo cual se debe coordinar de manera estrecha con el área de monitoreo y evaluación.

Uno de los desafíos dentro de este objetivo específico son los indicadores para monitorear y evaluar el trabajo realizado en el enfoque de género y generacional. Por una parte, se debe considerar el alcance de las actividades en términos de cobertura y producto, para lo cual se puede contar las personas capacitadas, los talleres o seminarios que se realicen y documentos o investigaciones realizadas. Sin embargo, a nivel de efecto o impacto, los indicadores deberían enfocarse en cambios de comportamientos y actitudes a nivel interno y externo. Es por esta razón que se debe coordinar y trabajar de manera conjunta con el área de monitoreo y evaluación, garantizando que los indicadores a nivel de proyectos y programas se encuentre alineado a los indicadores a nivel institucional.

## 6. Teoría de Cambio Institucional

La teoría de cambio institucional es una de las herramientas más importantes que se desarrollaron durante todo este proceso por ser la representación de la lógica identificada para el periodo 2025-2029 bajo la cual el IBIF diseñará y planificará su estrategia programática. La identificación de objetivos estratégicos en dos áreas, lo institucional y lo programático, muestra que, para el cumplimiento de su misión institucional, el IBIF necesita fortalecer y trabajar en ambas áreas para garantizar mayor relevancia, efectividad, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Tomando en cuenta los antecedentes ya mencionados, presentar y describir la teoría de cambio institucional es un desafío importante, por esta razón, se explicará la lógica institucional en base a las diferentes relaciones de causa y efecto o *pathways* identificados para generar los cambios. Además, se incluirán los supuestos y desafíos asumidos para respaldar esta lógica en cada una de las áreas.

### 6.1. Lógica general del PEI 2025-2029

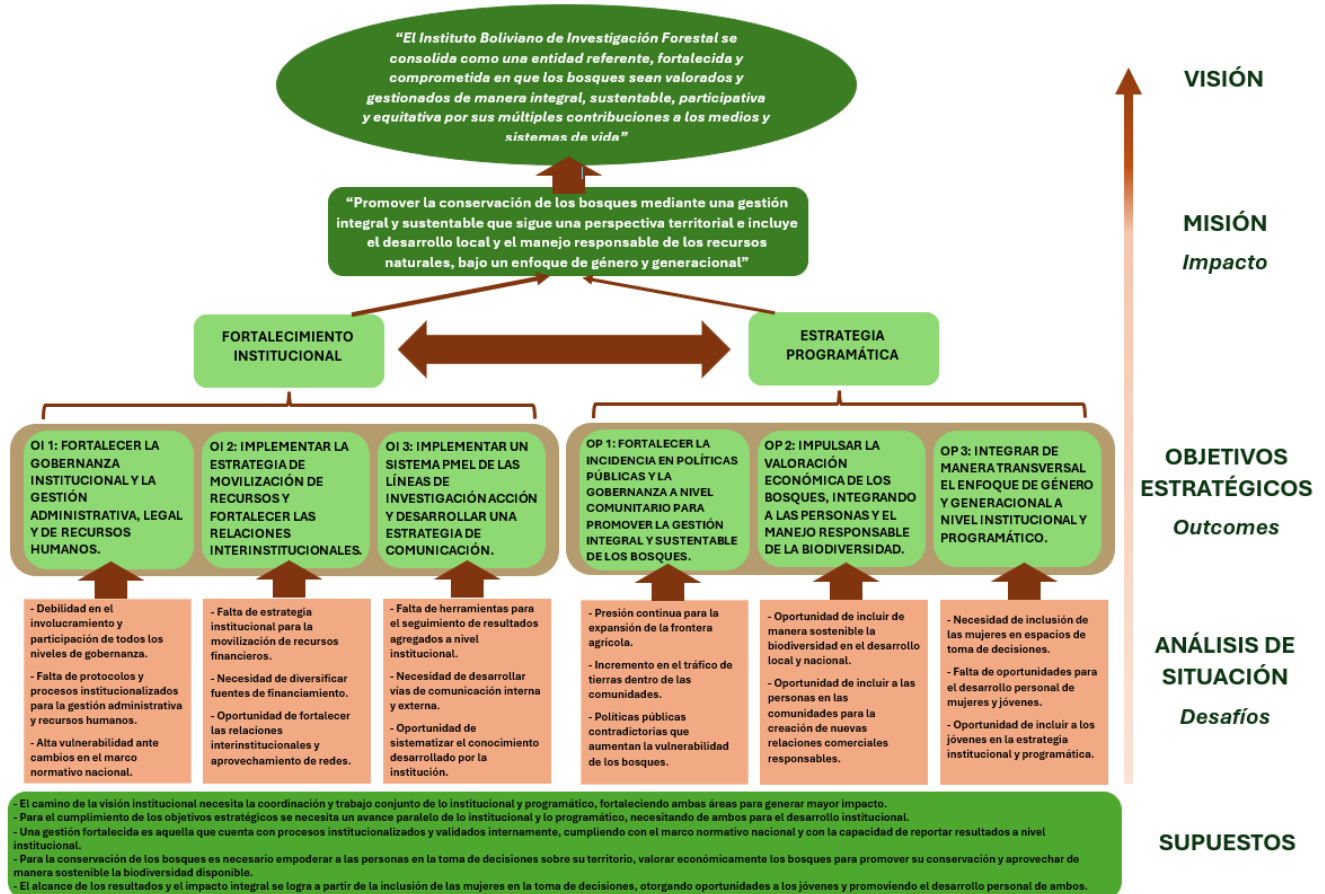
La Teoría de Cambio bajo su lógica general se enfoca en la visión y misión institucional, considerando que son la guía para la planificación de los objetivos bajo el marco del propósito, los valores y la razón de ser de la institución. Dentro de esta lógica, los *pathways* principales de

la estrategia consideran la existencia de dos áreas necesarias para el cumplimiento de los objetivos: (1) el área institucional que considera variables internas de la institución y (2) el área programática que considera las líneas de trabajo e investigación acción.

La institución tiene diferentes desafíos a nivel institucional relacionados principalmente con los niveles de gobernanza, la gestión administrativa, políticas de recursos humanos, tecnológicos, y las herramientas de gestión para el reporte de resultados a nivel institucional y el fortalecimiento de la comunicación interna y externo.

A nivel programático se pueden identificar diferentes oportunidades y problemas que pueden ser atendidos a través de las líneas de investigación acción, programas y proyectos implementados por la institución. El análisis de situación muestra la incertidumbre por políticas públicas contradictorias en los territorios, la expansión de la frontera agrícola, el tráfico de tierras, la falta de inclusión de mujeres y jóvenes, y los problemas económicos en las ciudades. Por otro lado, también se identificaron nuevas oportunidades de financiamiento mediante el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad.

**Figura 6. Teoría de cambio institucional del IBIF para el periodo 2025-2029**



- Si se fortalece la gobernanza institucional y la gestión administrativa, legal y de recursos humanos, se desarrollan estrategias para fortalecer las relaciones interinstitucionales y la movilización de recursos financieros, humanos y tecnológicos, y se desarrollan los sistemas de PMEL y comunicación, **entonces** la institución estará fortalecida para definir líneas estratégicas institucionales sólidas, afrontar contextos vulnerables y desafiantes,

fortalecer y diversificar los recursos de la institución y mejorar la gestión de los proyectos y programas.

- **Si** se formaliza la estrategia de incidencia en políticas públicas que viene realizando la institución, mantiene y potencia el fortalecimiento de la gobernanza a nivel comunitario, desarrolla nuevas líneas de trabajo que valoren económicamente los bosques y definan opciones de desarrollo mediante el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad, y se desarrollen estrategias para la inclusión equitativa de mujeres y jóvenes en espacios de decisión, **entonces** se definiría una estrategia programática que potencia las líneas de trabajo actuales y desarrolla nuevas opciones programáticas en líneas de trabajo que contribuyen a la conservación de los bosques promoviendo la equidad e inclusión de las personas.

Los dos *pathways* identificados para el área institucional y el área programático explican de manera general la lógica que se siguió para realizar la planificación y la definición de los objetivos estratégicos de la institución. Es necesario mencionar que la relevancia de esta estrategia se justifica en el análisis de situación realizado, cuyas principales variables se consideran dentro de la estrategia.

En base a esta lógica se asume un *pathway* estratégico general que busca generar el impacto sobre los indicadores descritos en la misión institucional:

El IBIF se dedica a fortalecer a las personas mediante la promoción de la gobernanza comunitaria y la incidencia en la formulación de políticas públicas, basadas en información técnica precisa y asistencia especializada. La institución impulsa la valoración económica de los bosques y la gestión sostenible de la biodiversidad, enfocándose en el desarrollo local desde un enfoque territorial. Además, adopta una política inclusiva que integra de manera transversal a mujeres y jóvenes en todos sus programas y proyectos.

El IBIF también ha consolidado políticas institucionales robustas en la gestión administrativa que respaldan su estrategia programática. Estas políticas aseguran el compromiso y la participación activa en todos los niveles de gobernanza. La institución desarrolla procesos eficientes para la movilización de recursos, el fortalecimiento de relaciones institucionales, la generación de conocimiento y la difusión efectiva de resultados.

Con esta estructura, el IBIF contribuye significativamente a la conservación de los bosques desde un enfoque territorial integral, inclusivo y equitativo, promoviendo así el desarrollo sostenible de las comunidades y las personas que las integran.

## 6.2. Lógica institucional

Una vez definida la relación causal asumida dentro de la teoría de cambio que muestra la importancia del fortalecimiento institucional del IBIF, es importante detallar la lógica de los objetivos estratégicos enfocados en el área institucional. Es así como se explican los *pathways* específicos detrás de cada objetivo institucional, para explicar posteriormente la lógica del fortalecimiento institucional como parte de la estrategia.

En el caso de la gobernanza institucional y la gestión administrativa, se identificaron diferentes debilidades que se pueden sintetizar en la debilidad del involucramiento y participación de todos los niveles de gobernanza, la falta de políticas institucionales para la gestión administrativa y recursos humanos, y la alta vulnerabilidad frente a los continuos cambios en el marco normativo nacional.

- **Si** se desarrolla y consolida un sistema de gobernanza participativo y transparente, se motiva la participación de los miembros de la asamblea y directorio, **entonces** se lograría el cumplimiento de sus roles en los niveles de gobernanza descritos en los estatutos institucionales, que agilizan las decisiones estratégicas y compromisos institucionales, y fortalecen las líneas estratégicas para garantizar la sostenibilidad institucional.
- Por otra parte, **si** se elaboran y aprueban políticas institucionales que incluyan procesos y protocolos para la gestión de fondos financieros, la actualización continua de documentos legales de la institución, y el desarrollo y socialización de la política laboral y salarial, **entonces** se logrará fortalecer la gestión administrativa y financiera para el cumplimiento de la normativa nacional, además de optimizar la gestión de recursos humanos para promover el bienestar del personal.

A nivel de movilización de recursos y relaciones interinstitucionales, se identificó la falta de estrategia institucional para la movilización de recursos financieros, la alta dependencia de una sola fuente de financiamiento, la oportunidad de fortalecer las relaciones interinstitucionales y la posibilidad de fortalecer las capacidades de los recursos humanos y tecnológicos mediante el intercambio de experiencias y la participación en redes institucionales.

- **Si** se desarrolla y aprueba la estrategia de movilización de recursos financieros para el periodo 2025-2029, se elaboran procesos formales de búsqueda continua de financiamiento en las líneas de trabajo institucionales, se identifican los objetivos y metas para cada aliado institucional, se participa activamente en las redes internacionales y se busca constantemente nuevas alianzas institucionales mediante una estrategia formal, **entonces** se podría implementar la estrategia para la diversificación de fuentes de financiamiento, se fortalecerían los recursos humanos mediante el aprovechamiento de experiencias con pares, y se consolidarían las alianzas nuevas y actuales con instituciones a nivel nacional e internacional para la cooperación y fortalecimiento de recursos.

Los desafíos relacionados con la falta de herramientas para la gestión del conocimiento se concentran principalmente en la ausencia de un marco institucional para el reporte de las actividades de implementación. Como se mencionó anteriormente, el IBIF organiza su estrategia programática en base a programas y proyectos, pero no cuenta con un sistema de información a nivel institucional. Por otra parte, se identificó la ausencia de una estrategia de comunicación interna y externa, que permita socializar y difundir la evidencia generada por la institución.

- **Si** se desarrolla un sistema de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje en base al marco estratégico diseñado en este documento, se elabora un plan de monitoreo y evaluación, se capacita al equipo de trabajo sobre su rol dentro de este plan y el uso de la información para la retroalimentación interna. Además, se desarrolla una estrategia de comunicación integral que permita mantener informadas y comprometidas a los

miembros de la institución en todos los niveles y se difunden los resultados y conocimiento generado por la institución a todas las audiencias; **entonces**, la institución será capaz de tener una retroalimentación constante sobre procesos y resultados a nivel institucional, posicionar a la institución mediante la difusión de sus actividades de manera interna y externa, sistematizar el aprendizaje y fortalecer los niveles de planificación.

**Figura 7. Lógica del área institucional en la Teoría de Cambio institucional para el periodo 2025-2029**



En base a los tres *pathways* explicados para cada objetivo estratégico del área institucional, construimos una lógica que asume las relaciones causales para el fortalecimiento de la gestión institucional en favor del cumplimiento de la misión.

El IBIF tendrá un mayor involucramiento de los miembros de la asamblea y directorio, lo que permitirá fortalecer la definición estratégica y sostenibilidad de la institución. Esto acompañado por políticas administrativas aprobadas y socializadas permitirá incrementar el compromiso del equipo de trabajo, otorgando mayores oportunidades a jóvenes profesionales y aprovechando las redes interinstitucionales consolidadas para la capacitación de recursos humanos y el aprendizaje de nuevas tecnologías.

El IBIF realizará un seguimiento de los avances a nivel institucional, evaluando los resultados conseguidos en función a la teoría de cambio y brindará el soporte a cada uno de los proyectos para diseñar estrategias de comunicación interna y a audiencias externas a la institución.

El fortalecimiento institucional ayudará a mejorar la efectividad de la estrategia programática, dándole todos los insumos necesarios para la implementación de proyectos y consolidar las bases para garantizar la sostenibilidad de la institución.

### 6.3. Lógica programática

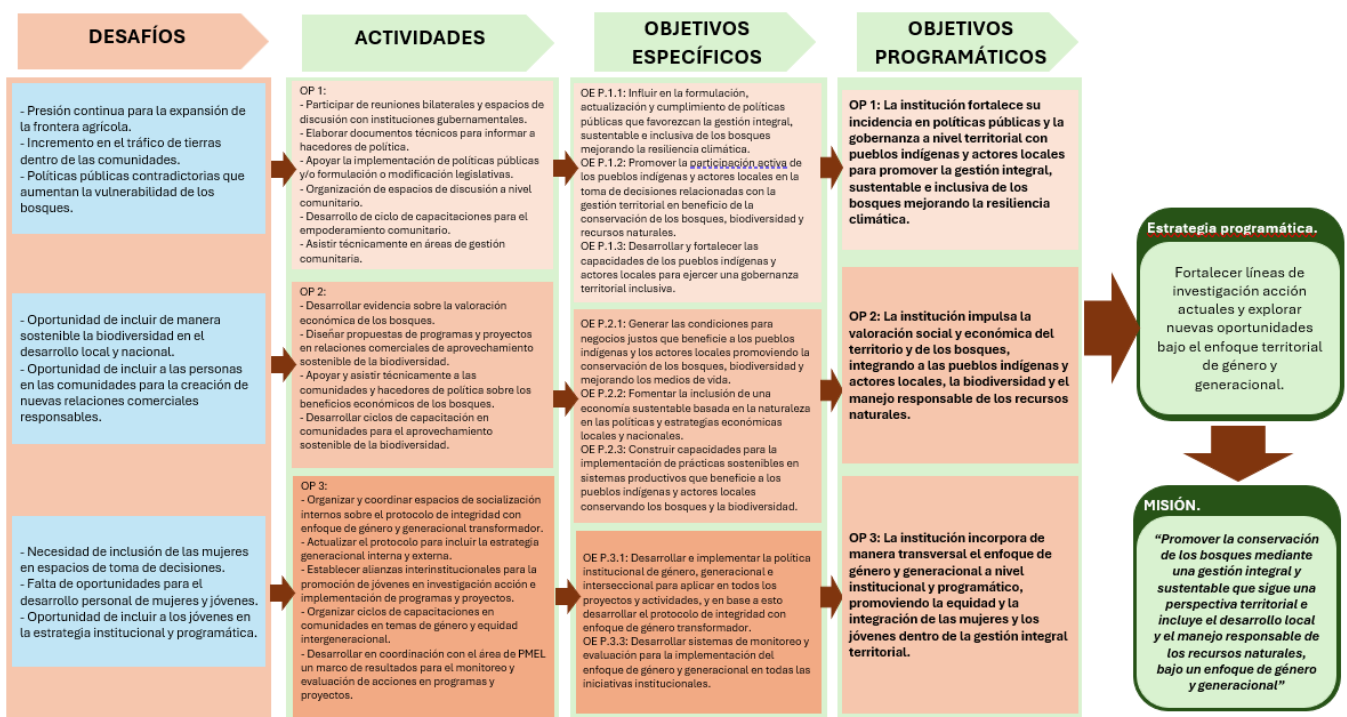
El área programática aprovecha las fortalezas de la institución en la implementación de proyectos y programas durante los últimos años, siendo el aspecto técnico una de las características más valoradas por todos los actores consultados en este proceso.

Por otra parte, el análisis de situación demostró las oportunidades que existen sobre líneas de trabajo en relación con el financiamiento disponible y la incertidumbre en el contexto nacional sobre las áreas de trabajo en comunidades.

De acuerdo con los testimonios recolectados de comunarios sobre la situación de los territorios, se mencionaron principalmente las amenazas que significan la presión continua para expandir la frontera agrícola, incluyendo la agroindustria. Además, el incremento de tráfico de tierras en el territorio y la contradicción en muchas políticas públicas ponen en peligro a los bosques, las comunidades y las personas que las integran. Para atender estas amenazas se definió el objetivo estratégico de fortalecer la incidencia en políticas públicas y la gobernanza territorial.

- Si se logra influir en la formulación y actualización de políticas públicas en favor de la gestión integral de los bosques, a partir de la asistencia técnica, generación de información y/o el lobby directo con tomadores de decisiones. Además, se promueve la participación activa de las comunidades en espacios de decisión mediante ciclos de capacitaciones, programas de empoderamiento comunitario y organización de espacios para el intercambio de ideas, **entonces** se podrá fortalecer y visibilizar el trabajo que realiza el IBIF de incidencia en políticas públicas para impulsar un impacto que tenga un alcance nacional e internacional, fortaleciendo a su vez la gobernanza comunitaria que ayude a enfrentar los problemas identificados en el contexto y así proteger sus territorios.

**Figura 8. Lógica del área programática en la Teoría de Cambio Institucional para el periodo 2025-2029**



El diagnóstico realizado del contexto también muestra oportunidades para la construcción de nuevas líneas de trabajo que aportan a la misión institucional y cuenta con diferentes fuentes de financiamiento. El enfoque de territorio que utiliza el IBIF para la estrategia programática identifica la necesidad de valorar económicamente el bosque e incluir de manera sostenible la biodiversidad dentro de políticas de desarrollo locales y nacionales. Dentro de este contexto, también se identifica la necesidad de poder incluir a las personas y otros actores que forman parte del territorio, promoviendo relaciones comerciales sostenibles y que aporten a la conservación de los bosques.

- **Si** se desarrolla evidencia sobre la valoración económica de los bosques, se diseñan propuestas de programas y proyectos orientados a relaciones comerciales que aproveche de manera sostenible la biodiversidad, se capacita a las personas en dichas relaciones comerciales sostenibles y se brinda asistencia técnica a los hacedores de política en estos temas, **entonces** se podría lograr diversificar las fuentes de financiamiento con nuevas líneas de investigación acción, se impulsaría la valoración económica del territorio, integrando a los comunarios y otros actores para realizar un manejo responsable de los recursos naturales y aportar al desarrollo económico local y nacional.

Uno de los aspectos del IBIF mejor valorados por los actores consultados en el proceso de planificación estratégica es el trabajo que estuvo realizando tanto con grupos de mujeres como con los jóvenes dentro de las comunidades. La necesidad de inclusión de las mujeres en espacios de toma de decisiones es evidente, así como la falta de oportunidades para el desarrollo personal de los jóvenes. Por otra parte, es importante mencionar que a nivel institucional también existe la oportunidad de incluir a los jóvenes dentro de la estrategia institucional y programática.

- **Si** la institución implementa y socializa una política institucional con enfoque de género y generacional en base al protocolo de integridad para los proyectos de la institución y para el desempeño internacional, fortalece las capacidades al personal del IBIF y a las comunidades en temas de género y equidad intergeneracional, desarrolla sistemas de monitoreo y evaluación para la implementación de enfoque de género, **entonces** la institución logrará integrar el enfoque de género y generacional para generar espacios de empoderamiento y desarrollo a las mujeres y jóvenes, así también tendrá más opciones para optar a fuentes de financiamiento con enfoque de género, formará nuevos profesionales que pueden apoyar a la sostenibilidad del equipo de trabajo y la institución, e incluirá a las mujeres y jóvenes dentro de la gestión integral y territorial.

La estrategia de fortalecer las actividades que se encuentra realizando el IBIF, pero no se encuentra visibilizado o no tiene una estrategia formalmente descrita y la flexibilidad de explorar nuevas líneas de trabajo buscan adecuarse al nuevo contexto internacional en temas de financiamiento. Además, la estrategia programática desarrolla un enfoque integral para la conservación de los bosques, integrando el territorio, las personas y el desarrollo económico de las comunidades, siendo más atractivo para lograr el compromiso de todos los actores.

El IBIF fortalecerá el trabajo de incidencia en políticas públicas adoptando una estrategia que aprovecha su posición técnica frente a otros actores, generando evidencia mediante líneas de investigación acción y dando asistencia técnica para la formulación de políticas públicas y normativas que favorezcan la conservación de los bosques.

El IBIF desarrollará nuevas líneas de trabajo alrededor de la valoración económica de los bosques, la inclusión de personas y el manejo sostenible de la biodiversidad, aportando al desarrollo local y generando incentivos para la protección de los territorios.

La estrategia programática será fortalecida mediante la inclusión de un enfoque de género y generacional que promueva la inclusión equitativa de mujeres y jóvenes dentro de la gestión integral de los territorios, generando oportunidades a nivel de comunidades y dentro de la institución.

Esta estrategia aborda las fortalezas y oportunidades identificadas dentro del análisis de situación para potenciar el activo intangible de la institución alrededor del impacto conseguido y aprovechar las oportunidades existentes en nuevas líneas de trabajo que aporten a la misión institucional.

## 7. Marco de resultados y seguimiento

Plan de Desarrollo Económico y Social 2021-2025	Plan Sectorial de Desarrollo Integral Para Vivir Bien. Sector Medio Ambiente 2021-2025 - MMAyA	Contribución Nacionalmente Determinada (NDC) 2021-2030	Agenda 2030. Resultados ODS	Resultados del Plan Estratégico Institucional del IBIF 2025-2029		
				Objetivos programáticos	Indicadores de Outcome	Indicadores de producto
<p><b>Eje 4. Profundización del proceso de industrialización de los recursos naturales.</b></p> <p>4.1. Impulsar la prospección, exploración y explotación sustentable de los recursos naturales con cuidado del medio ambiente en armonía con la Madre Tierra</p> <p>4.2. Fortalecer, diversificar y ampliar la industrialización</p>	<p><b>Bosques.</b></p> <p>Política 1: Gestión integral y sustentable de Bosques con enfoque de economía social comunitaria y sistemas productivos, los bosques son productores de alimentos y protectores de las funciones ambientales para Vivir Bien.</p>	<p><b>1. Fortalecimiento de capacidades de fiscalización</b></p> <p>Meta (11): Hasta 2030, reducir al 80% la deforestación en comparación con la línea base.</p> <p>Meta (12): Hasta 2030, reducir en 100% la deforestación en Áreas Protegidas Nacionales.</p>	<p><b>ODS 13. Acción por el clima.</b></p> <p>Meta 13.1: Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.</p> <p>Meta 13.2: Incorporar medidas</p>	<p><b>OP 1: La institución fortalece su incidencia en políticas públicas y la gobernanza a nivel comunitario para promover la gestión integral y sustentable de los bosques.</b></p>	<p>1.1. Número de propuestas de políticas públicas apoyadas e impulsadas en su planificación, modificación y/o promulgación.</p>	<p>1.1.1 Número de reuniones mantenidas con actores de política, autoridades y tomadores de decisiones relacionadas con el territorio y los bosques.</p> <p>1.1.2 Número de documentos o reportes</p>

<p>con valor agregado de recursos naturales, maximizando los excedentes económicos generados.</p> <p><b>Eje 5. Educación, investigación, ciencia y tecnología para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades y potencialidades productivas</b></p> <p>5.2. Articular y promover la educación especializada, la investigación y la innovación tecnológica, orientada a fortalecer las capacidades y potencialidades productivas, con enfoque de identidad y promoción del consumo de la producción nacional.</p> <p><b>Eje 8. Medio ambiente sustentable y equilibrado en armonía con la madre tierra.</b></p> <p>8.1. Fortalecer el manejo integral y sustentable de los bosques como un recurso de carácter estratégico, promoviendo la protección de las áreas con vocación forestal.</p> <p>8.2. Impulsar acciones de mitigación, adaptación y monitoreo para el cambio climático, con medidas de respuesta efectiva</p>	<p><b>Política 2:</b> <i>Consolidar la gestión integral y aprovechamiento legal de la Biodiversidad y Recursos Genéticos, promoviendo el uso sostenible y sustentable de las especies de flora y fauna silvestre y sancionando su manejo y tráfico ilegal, y la gestión de las áreas protegidas con el aprovechamiento de los recursos naturales en equilibrio y complementariedad con los sistemas de vida.</i></p> <p><b>Política 3:</b> <i>Gestión del Sistema nacional de áreas protegidas y aprovechamiento de los recursos naturales en equilibrio y complementariedad con los sistemas de vida.</i></p>	<p>Meta (13): Hasta 2030, reducir en un 60% la superficie con incendios forestales, en comparación con la línea base.</p> <p><b>2. Conservación y gestión integral y sustentable del bosque</b></p> <p>Meta (14): Hasta 2030, duplicar las áreas bajo manejo integral y sustentable de bosques.</p> <p><b>3. Restitución del bosque</b></p> <p>Meta (15): Hasta 2030, incrementar la ganancia de cobertura de bosques en un millón de hectáreas.</p> <p><b>4. Promoción de prácticas sustentables</b></p> <p>Meta (16): Hasta 2030, duplicar la producción de madera autorizada en comparación con el promedio de 2016-2020.</p> <p>Meta (17): Hasta 2030, duplicar la producción de productos forestales no-maderables en comparación con el promedio de 2016-2020.</p>	<p>relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.</p> <p>Meta 13.3: Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana.</p> <p><b>ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres</b></p> <p>Meta 15.1: De aquí a 2030, asegurar la conservación, el restablecimiento o el uso sostenible de los ecosistemas terrestres y los ecosistemas interiores de agua dulce y sus servicios, en particular los bosques, los humedales, las montañas y las zonas áridas, en consonancia con las obligaciones contraídas en virtud de acuerdos internacionales.</p> <p>Meta 15.2: De aquí a 2030, promover la puesta en práctica de la gestión sostenible de todos los tipos de bosques, detener la deforestación,</p>	<p><b>OP 2: La institución impulsa la valoración social y económica del territorio y los</b></p>	<p>1.2. Número de hectáreas de bosque bajo manejo integral y sustentable</p> <p>2.1. Número de familias involucradas en relaciones comerciales que valoran</p>	<p>socializados con actores de política para informar el proceso de políticas públicas.</p> <p>1.2.1 Número de comunidades que reciben la certificación de manejo integral y sustentable de los bosques.</p> <p>1.2.2 Número de personas capacitadas en el manejo integral y sustentable de los bosques.</p> <p>1.2.3. Número de comunidades con bosques bajo instrumentos de gestión integral y sustentables (PGIBT, PGMF, PMIB).</p> <p>1.2.4. Número de familias que se benefician de la implementación de instrumentos de gestión integral y sustentable en sus bosques.</p> <p>2.1.1 Número de personas capacitadas en relaciones comerciales sostenibles de recursos naturales en el territorio.</p>
--	--	--	---	--	--	--

<p><i>a sus impactos en armonía y equilibrio con la madre tierra.</i></p> <p><i>8.3. Promover sistemas de vida con un medio ambiente saludable, protegido y equilibrado en armonía con la Madre Tierra.</i></p> <p><i>8.4. Promover el sistema de áreas protegidas, humedales, bofedales, como parte del patrimonio natural del país.</i></p> <p><i>8.5. Fortalecer la gestión integrada de los recursos hídricos superficiales y subterráneos para alcanzar la seguridad hídrica.</i></p> <p><b>Eje 10. Culturas, desconolización y despatriarcalización, para la revolución democrática cultural.</b></p> <p><i>10.1. Implementar políticas de prevención y protección contra el racismo y toda forma de discriminación.</i></p> <p><i>10.5. Implementar acciones de revalorización, protección y promoción de los saberes y conocimientos ancestrales de las Naciones Pueblos Indígenas Originarios Campesinos y Afrobolivianos para la convivencia armónica con la Madre Tierra.</i></p>			<p>recuperar los bosques degradados y aumentar considerablemente la forestación y la reforestación a nivel mundial.</p> <p>Meta 15.9: De aquí a 2030, integrar los valores de los ecosistemas y la biodiversidad en la planificación, los procesos de desarrollo, las estrategias de reducción de la pobreza y la contabilidad nacionales y locales.</p> <p><b>ODS 5. Igualdad de género</b></p> <p>Meta 5.1: Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.</p> <p>Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisivos en la vida política, económica y pública.</p>	<p><b>bosques, integrando a los pueblos indígenas y actores locales, la biodiversidad y el manejo responsable de los recursos naturales.</b></p> <p><b>OP 3: La institución integra de manera transversal el enfoque de género y generacional a nivel institucional y</b></p>	<p>económica mediante el bosque manejo sostenible de recursos naturales.</p> <p>2.2. Incremento en el porcentaje de relaciones comerciales e ingresos económicos de las familias.</p> <p>3.1. Política institucional de género, generacional e interseccional aprobada e implementada.</p>	<p>2.1.2 Número de documentos o reportes socializados sobre la valoración económica de los bosques.</p> <p>2.1.3 Número de herramientas de valoración social y económica de los bosques (Planes de gestión, planes de negocio, planes de vida)</p> <p>2.2.1 Número de propuestas de programas y proyectos relacionados con la valoración económica de los bosques y manejo sostenible de recursos naturales.</p> <p>3.1.1. Número de proyectos que incorporan la política de género, generacional e interseccional.</p>
--	--	--	--	---	--	---

				<p><b>programático, promoviendo la equidad y la inclusión de las mujeres y los jóvenes dentro de la gestión integral y territorial.</b></p>	<p>3.2. Porcentaje de iniciativas socio productivas y ambientales lideradas por mujeres que participan de espacios de decisión como representantes de comunidades.</p>	<p>3.2.1 Número de mujeres, hombres y jóvenes capacitados en el enfoque integrador en espacios de decisión. 3.2.2. Número de espacios organizados para el empoderamiento de mujeres.</p>
					<p>3.3. Porcentaje de jóvenes que participan de actividades económicas o gestión comunitaria en favor del manejo integral y sostenible de los bosques.</p>	<p>3.3.1 Número de jóvenes capacitados en temas socioproductivos y ambientales. 3.3.2 Número de espacios diseñados para la integración de jóvenes en toma de decisiones.</p>

## 8. Conclusiones y recomendaciones

A través de un análisis detallado del Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025-2029 del Instituto Boliviano de Investigación Forestal (IBIF), se ha identificado una serie de conclusiones clave que resaltan la necesidad de fortalecer tanto la estructura institucional como las estrategias programáticas para lograr sus objetivos. En primer lugar, es evidente que la gobernanza y la gestión administrativa del IBIF requieren una consolidación significativa. La teoría de cambio subraya que una estructura institucional sólida y bien gestionada es fundamental para que la organización pueda cumplir su misión de manera efectiva y sostenible. El desarrollo de un sistema de gobernanza participativo y transparente, así como la implementación de políticas

institucionales claras y actualizadas, son elementos esenciales para mejorar la eficacia operativa y la capacidad de adaptación frente a cambios normativos continuos.

Además, se ha identificado que la movilización de recursos y el fortalecimiento de las relaciones interinstitucionales son esenciales para asegurar la sostenibilidad financiera del IBIF. Actualmente, la alta dependencia de una única fuente de financiamiento limita la capacidad de la organización para implementar y expandir sus programas de manera efectiva. La diversificación de las fuentes de financiamiento y la participación activa en redes nacionales e internacionales emergen como estrategias clave para aumentar la resiliencia financiera del IBIF y permitir una mayor expansión de sus actividades.

La gestión del conocimiento y la comunicación también se presentan como áreas críticas que necesitan atención. La ausencia de un sistema formal para la gestión del conocimiento y la comunicación representa una barrera significativa para la eficiencia y efectividad del IBIF. La teoría de cambio destaca la necesidad de implementar un sistema integral de planificación, monitoreo, evaluación y aprendizaje (PMEL), así como una estrategia de comunicación que facilite la difusión de resultados y el posicionamiento de la institución tanto a nivel interno como externo.

Por otro lado, el análisis del contexto resalta la importancia de la incidencia en políticas públicas y el fortalecimiento de la gobernanza comunitaria para abordar amenazas como la expansión de la frontera agrícola y el tráfico de tierras. La capacidad del IBIF para influir en la formulación y actualización de políticas públicas es crucial para promover la gestión integral de los bosques y proteger los derechos y recursos de las comunidades.

Asimismo, se han identificado oportunidades significativas para desarrollar nuevas líneas de trabajo que no solo diversifiquen el financiamiento, sino que también fortalezcan la misión institucional del IBIF. La valoración económica de los bosques y la inclusión de prácticas sostenibles en la gestión de recursos naturales representan áreas de gran potencial. La inclusión de mujeres y jóvenes en estas actividades es fundamental para fomentar la equidad y asegurar una participación amplia y representativa en los procesos de desarrollo comunitario.

Finalmente, la estrategia programática del IBIF, que busca integrar el territorio, las personas y el desarrollo económico de manera sostenible, se presenta como un enfoque valioso para enfrentar los desafíos actuales y futuros. La flexibilidad para explorar nuevas oportunidades y adaptarse a las dinámicas del contexto internacional en temas de financiamiento fortalece la posición del IBIF como una institución relevante y efectiva en la conservación de los bosques y el desarrollo comunitario.

### **8.1. Recomendaciones**

Basado en el análisis y las conclusiones obtenidas, se presentan las siguientes recomendaciones para fortalecer la capacidad del IBIF y asegurar la sostenibilidad de sus programas y proyectos.

- **Implementación de Políticas Institucionales:**

Es crucial que el IBIF formalice y ponga en práctica políticas institucionales claras para la gestión administrativa, financiera y de recursos humanos. Esto implica la creación de protocolos y procedimientos estandarizados que aseguren la transparencia, eficiencia y cumplimiento de las normativas nacionales e internacionales. Además, es esencial capacitar continuamente al personal en estas políticas para fortalecer la capacidad operativa y la cohesión institucional.

- **Desarrollo y Ejecución de Estrategias de Movilización de Recursos:**

Se recomienda desarrollar una estrategia robusta de movilización de recursos que incluya la diversificación de fuentes de financiamiento y el establecimiento de alianzas estratégicas con instituciones nacionales e internacionales. La creación de un equipo dedicado a la búsqueda activa de fondos y la participación en redes y consorcios internacionales mejorará la resiliencia financiera del IBIF y permitirá la expansión de sus programas y proyectos.

- **Fortalecimiento del Sistema de Gestión del Conocimiento:**

El IBIF debe priorizar el desarrollo e implementación de un sistema integral de gestión del conocimiento que permita la recolección, análisis y difusión de información clave sobre sus actividades y resultados. La creación de una plataforma digital para el monitoreo y evaluación, junto con la capacitación del personal en el uso de esta herramienta, facilitará la toma de decisiones informada y la mejora continua de los procesos internos.

- **Estrategia de Comunicación Integral:**

La elaboración de una estrategia de comunicación integral es fundamental para mejorar la visibilidad del IBIF y el impacto de sus programas. Esta estrategia debe incluir la difusión de resultados y aprendizajes a través de diversos canales, la promoción de la participación comunitaria y la construcción de una imagen institucional sólida y coherente. La comunicación efectiva con las comunidades y actores clave contribuirá a fortalecer la colaboración y el apoyo a las iniciativas del IBIF.

- **Fortalecimiento de la Incidencia en Políticas Públicas:**

Se recomienda que el IBIF continúe y amplíe sus esfuerzos de incidencia en políticas públicas, enfocándose en la formulación y actualización de normativas que favorezcan la gestión integral de los bosques y la protección de los derechos comunitarios. La colaboración con actores gubernamentales, organizaciones de la sociedad civil y comunidades locales será esencial para lograr cambios significativos y sostenibles en las políticas públicas.

- **Promoción de la Equidad y la Inclusión:**

El IBIF debe continuar promoviendo la equidad de género y la inclusión de jóvenes en sus programas y procesos de toma de decisiones. La implementación de políticas institucionales con enfoque de género y generacional y la creación de oportunidades de empoderamiento y desarrollo para mujeres y jóvenes son esenciales para asegurar una participación amplia y representativa y para acceder a fuentes de financiamiento que apoyen estos enfoques.

- **Exploración de Nuevas Líneas de Trabajo:**

Se recomienda que el IBIF continúe explorando y desarrollando nuevas líneas de trabajo que promuevan la valorización económica de los bosques y la gestión sostenible de la biodiversidad. La diversificación de actividades programáticas y la integración de prácticas comerciales sostenibles contribuirán a la resiliencia económica de las comunidades y al cumplimiento de la misión institucional.

- **Adopción de un Enfoque Integral de Conservación:**

La adopción de un enfoque integral que considere la conservación de los bosques, el desarrollo económico de las comunidades y la inclusión de todos los actores del territorio es fundamental para el éxito a largo plazo del IBIF. Este enfoque debe ser flexible y adaptable, permitiendo a la institución responder a las dinámicas cambiantes del contexto internacional y maximizar su impacto en la conservación y desarrollo sostenible.

En resumen, la teoría de cambio institucional del IBIF para el periodo 2025-2029 proporciona una hoja de ruta clara para fortalecer la capacidad institucional y programática de la organización. La implementación efectiva de estas recomendaciones permitirá al IBIF avanzar hacia su visión de conservar los bosques y promover el desarrollo sostenible en beneficio de las comunidades y la biodiversidad.

## 9. Anexos

### A. Metodología del Plan Estratégico Institucional

La metodología para la construcción del PEI tuvo un enfoque participativo que se dividió en dos fases: (1) Planificación del proceso y análisis de situación, y (2) Desarrollo del PEI y fortalecimiento de capacidades. La división del trabajo se enfocó principalmente en la construcción de insumos necesarios para el cumplimiento de los objetivos

#### **Fase 1: Planificación del proceso y análisis de situación**

La primera fase de la consultoría se enfoca principalmente en la planificación del estudio, identificación del alcance, objetivos, y definición del plan de trabajo. Esta primera fase involucra un trabajo conjunto y coordinado con el equipo técnico del IBIF, paso fundamental para la organización de los talleres participativos y la recolección de información. Por otra parte, es necesario el involucramiento del equipo para la socialización e interiorización de la estrategia institucional.

##### **1. Inception Workshop.**

El primer taller será la actividad más importante de esta primera fase. El taller tiene dos objetivos: (1) definir el alcance del estudio, establecer guías metodológicas, socialización con el equipo técnico y definición del plan de trabajo, y (2) analizar el contexto externo e interno a través de la utilización de herramientas de planificación.

Este taller se realizará durante toda una jornada con el equipo completo de la institución, priorizando al equipo técnico y estratégico. Las herramientas que se desarrollarán durante el taller son las siguientes:

- Análisis FODA
- Análisis PESTEL
- Árbol de problemas / causas y consecuencias
- Mapeo de actores

##### **2. Plan de Trabajo y diseño metodológico.**

A partir de la definición del alcance y el acuerdo de objetivos para el estudio se desarrollará un plan de trabajo que guíe el trabajo. Este documento incluirá el diseño metodológico para la construcción del PEI y los actores que deberán estar involucrados dentro del proceso.

El documento describirá en detalle las actividades, productos y cronograma de entrega, incluyendo los talleres participativos para la utilización de herramientas de planificación.

##### **3. Análisis de situación.**

El producto final de esta primera fase será un análisis situacional del contexto interno y externo de la institución. Este documento es fundamental para la construcción del PEI ya que incluirá el desarrollo de las herramientas de planificación y será el insumo para la construcción de la teoría de cambio.

Este documento se constituirá en el producto exigido para concluir la primera fase de la consultoría.

#### **Fase 2: Desarrollo del PEI y fortalecimiento de capacidades**

La segunda fase de la consultoría se enfoca directamente en la elaboración del PEI a partir del análisis de situación y las variables identificadas que rigen el contexto sobre el cual se desenvolverá la institución. Para este propósito se destina mayor tiempo de trabajo y se desarrollarán las siguientes etapas:

### **1. Definición estratégica.**

Esta primera etapa se enfoca en la definición de la visión, misión y valores de la institución. Este análisis utilizará como principal insumo el taller de inicio que se realizará durante la fase anterior. El análisis del contexto interno y externo se utilizará como diagnóstico para preparar un **Taller de definición estratégica**. Este taller se realizará con el equipo interno de la institución y servirá para realizar un análisis introspectivo sobre las visiones que existen internamente y los objetivos institucionales que se busca.

Por otra parte, se reforzará y describirá las percepciones de las personas sobre lo que la institución busca a mediano y largo plazo, reconsiderando los valores institucionales y relacionando estas visiones con el contexto externo. La definición de objetivos estratégicos considerará las siguientes herramientas:

- Método SMART
- Análisis CAME

### **2. Teoría de cambio.**

La metodología para la construcción de la TdC institucional tendrá un enfoque participativo basado en una complementación entre la Gestión Basada en Resultados (GBR) y la Gestión de Procesos (GP). Esta combinación de ambas perspectivas aprovechará lo más significativa de cada una de ellas para construir una TdC que sea integral en la lógica y estrategia institucional, dinámica en su implementación, orientadora en la toma de decisiones y práctica para el monitoreo y evaluación de los objetivos logrados.

Las principales dimensiones que serán consideradas para su construcción son las siguientes:

- **Integralidad.**

La principal dimensión de la TdC es la integralidad en su construcción y la representación lógica de toda la institución, que permita relacionar todas las acciones previstas con los objetivos institucionales, la misión y visión de la institución, y los valores del IBIF. Dentro de esta integralidad se debe considerar además las capacidades del equipo que conforma al IBIF, la complementación que tienen entre ambos y como puede aportar a la lógica de la institución.

- **Dinamismo.**

La TdC debe ser una herramienta clara y dinámica en su utilización, es decir, debe tener la flexibilidad suficiente para adaptarse a diferentes contextos y/o dejar claros los supuestos bajo los cuales se cumplirían los objetivos planteados dentro de la estrategia institucional. Esta característica también incluye la capacidad de adaptar nuevos proyectos y programas dentro de la institución bajo el marco de la lógica planteada en la TdC.

- **Retroalimentación.**

La estructura de la TdC debe considerar la retroalimentación de la institución y la capacidad de generar información bajo esta lógica en cualquier momento que sea necesario. Para esto se debe relacionar la TdC con un sistema de indicadores que representen a los objetivos e impacto que busca la institución. Estos indicadores institucionales deben estar relacionados con los indicadores de cada programa y/o proyecto, manteniendo la coherencia entre objetivos.

- **Monitoreo y evaluación.**

Esta dimensión se relaciona mucho con la anterior y se enfoca principalmente en construir las bases para una futura construcción de un sistema de monitoreo y evaluación. De esta manera, se necesita construir un marco lógico en función a los *outputs* y *outcomes* identificados dentro de la TdC. Esta herramienta será fundamental para que se construya el sistema y tenga coherencia interna con la TdC institucional y las propias de cada programa y/o proyecto.

### **3. Planificación estratégica.**

El proceso de planificación estratégica se realiza en función a la visión, misión y valores institucionales, definiendo estrategias alineadas con la teoría de cambio. Para este propósito, esta etapa busca formular acciones y planes de acción que operativizan los objetivos institucionales para el periodo 2025-2029.

De acuerdo con la metodología participativa, esta etapa necesita ser desarrollada por diferentes actores involucrados con la institución que fueron identificados durante la primera fase y el análisis de situación realizados.

El **Taller de Planificación Estratégica** se realizará entre el equipo interno del IBIF y actores externos, con el objetivo de identificar planes estratégicos que atiendan los objetivos institucionales en función al contexto externo y potenciando las fortalezas del contexto interno institucional.

Dentro de esta etapa se utilizarán las siguientes herramientas:

- Matriz de Ansoff
- Análisis de escenarios
- Mapa estratégico

### **4. Implementación de la TdC y monitoreo.**

Dentro de esta etapa se desarrollará el plan de implementación de la teoría de cambio, considerando la necesidad de flexibilidad del instrumento a nivel programático y la guía que brinda para el cumplimiento de objetivos.

El marco conceptual de la metodología de construcción de la TdC considera las dimensiones previamente mencionadas y relaciona las herramientas de GBR y GP, como se mencionó anteriormente. Las características que se aprovecharán de cada una de ellas son las siguientes:

- **Gestión basada en resultados:** La construcción de la TdC considerará indicadores de resultado a nivel de producto (*outputs*), efectos (*outcomes*) e impactos para representar el cumplimiento de la estrategia. Este enfoque se centra en establecer metas y resultados claros, medibles y alcanzables y se alinea perfectamente con la construcción de la TdC, ya que se enfoca en identificar los resultados deseados y los indicadores que permiten evaluar el progreso hacia esos resultados.

- **Gestión de procesos:** Este enfoque se centra en la identificación, documentación, análisis y mejora de los procesos organizativos para aumentar la eficiencia y la eficacia. Dentro de la construcción de la TdC los *assumptions* deben considerar este análisis de los procesos organizativos para poder operativizar la estrategia institucional, relacionando lo programático con la lógica estratégica.

Por otra parte, esta etapa también desarrollará una guía de monitoreo y evaluación continua, brindando los lineamientos para realizar el seguimiento al plan de acción definido dentro de la consultoría. Los instrumentos que se desarrollarán son los siguientes:

- Matriz de indicadores para monitoreo y evaluación del PEI
- Plan de revisión e informes de progreso
- Plan de evaluación según las necesidades identificadas en el periodo aplicado al PEI

## **5. Gestión del conocimiento, adaptación y comunicación.**

La última etapa del proceso de construcción del PEI considera una guía para el aprendizaje institucional, la adaptación a la nueva estrategia y la comunicación interna y externa. En el caso del aprendizaje organizacional se describirá un proceso de retroalimentación a los actores involucrados, tanto internos como externos, fomentando la sistematización de lecciones aprendidas durante todo el periodo.

La comunicación estratégica considerará un plan de comunicación dentro de la institución, coordinando el aprendizaje institucional y construyendo canales internos para mantener informado al equipo en el cumplimiento de los objetivos. De manera externa se creará un plan de comunicación según las audiencias y las partes interesadas.

### **I.1. Proceso de validación del PEI**

El proceso de validación del PEI se realizará con actores relacionados con la institución y que serán identificados dentro de la primera fase. Esta lista de actores incluirá a los participantes del taller de planificación estratégica y otros actores relacionados con la institución.

En esta etapa se realizará un proceso de recolección de información que utiliza entrevistas semi-estructuradas con los actores previamente identificados. Las entrevistas recolectarán información relacionada con la PEI desarrollada y servirá para validar y ajustar el plan desarrollado.