

# REDD+ LANDSCAPE CCAD-GIZ

Promoviendo la Restauración  
de Paisajes en Centroamérica



## NOTA TÉCNICA LECCIONES APRENDIDAS PARA LA PLANIFICACION A NIVEL DE PAISAJE



NOTA TÉCNICA  
**LECCIONES APRENDIDAS PARA LA  
PLANIFICACION A NIVEL DE PAISAJE**

**Publicado por:**

El Programa Gestión del paisaje y de los recursos para aumentar las reservas de carbono en Centroamérica (REDD+ Landscape / CCAD) es implementado por la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH  
Apartado Postal 755  
Boulevard Orden de Malta,  
Casa de la Cooperación Alemana  
Urbanización Santa Elena,  
Antiguo Cuscatlán, La Libertad  
El Salvador

T +503 2121 5100

F +503 2121 5101

E [info@reddlandscape.org](mailto:info@reddlandscape.org)

I [www.reddlandscape.org](http://www.reddlandscape.org)

[www.giz.de](http://www.giz.de)

**Responsable:**

Dr. Laszlo Pancel  
Asesor Principal  
[laszlo.pancel@giz.de](mailto:laszlo.pancel@giz.de)

**Autor**

Mario García  
Coordinador  
[mario.garcia@giz.de](mailto:mario.garcia@giz.de)

**Revisión de contenido y diseño:**

Cecilia Vides  
Asesor Técnico

**Derechos Reservados:**

Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

*Este proyecto forma parte de la Iniciativa a la Protección Climática Internacional (IKI). El Ministerio Federal de Medio Ambiente, Protección de la Naturaleza, Obras Públicas y Seguridad Nuclear (BMUB) de la República Federal de Alemania apoya esta iniciativa sobre la decisión adoptada por el Parlamento Alemán.*



## CONTENIDO

Página

Resumen ejecutivo	6
<b>Elementos clave para la planificación a nivel de Paisaje</b>	<b>7</b>
a. Establecer los límites de un paisaje	7
b. Identificar las funciones ecosistémicas a restaurar y sus aportes REDD+	8
c. Identificar los vínculos entre medios de vida, amenazas hidrológicas y su adaptación al Cambio Climático	9
d. Desarrollar un concepto de intervención	10
e. Elaborar una planificación orientada a resultados	11
Conclusiones	13
Bibliografía	14



## RESUMEN EJECUTIVO

En la actualidad los problemas de deforestación y degradación de los bosques van en aumento, repercutiendo en la degradación y disminución de los bienes y servicios ecosistémicos que los bosques proveen; situación que se desencadena en un deterioro de los medios de vida y una mayor vulnerabilidad de las comunidades dependientes de los bosques.

Por su parte, la restauración del paisaje, busca reestablecer estos bienes y servicios ecosistémicos en los diferentes usos de la tierra, a la vez que fortalece los medios de vida y aumenta la resiliencia de las comunidades, tanto en las dimensiones sociales, económicas y ambientales.

Dentro de este contexto, el programa REDD+ Landscape / CCAD-GIZ, tiene como objetivo la reconstrucción paisajística de los recursos forestales con el enfoque de REDD+ en América Central. Con la meta de restaurar paisajes y bosques, se espera contribuir con el diseño de nuevas formas de uso de la tierra para la agricultura y el manejo forestal para así aumentar las reservas de carbono.

La vinculación de las iniciativas de restauración a REDD+, permitirá el surgimiento y desarrollo de mecanismos de financiamiento para los servicios de los ecosistemas, además, permitirá a los usuarios obtener y mejorar sus ingresos por compensación, para la gestión agrícola y forestal. La experiencia de aprendizaje ayudará a asegurar la valorización del bosque en un contexto más amplio y enriquecerá el diálogo internacional sobre REDD+.

Por la importancia de enlazar las acciones de restauración de paisajes y REDD+, ponemos a su disposición esta nota técnica, basados en las experiencias y lecciones aprendidas en terreno, donde se describen *cinco elementos clave para una adecuada planificación a nivel de paisaje*:

1. **Establezca los límites de un paisaje:** Utilice criterios ecológicos y geográficos combinados con criterios socio-políticos para la delimitación de su paisaje.
2. **Identifique las funciones ecosistémicas a restaurar y sus aportes REDD+:** Esto permite que las acciones de la intervención restablezcan funciones ecosistémicas con coherencia geográfica local y paisajística.
3. **Identifique los vínculos entre medios de vida, amenazas hidroclimáticas y su adaptación al cambio climático:** Nos ayuda a visualizar oportunidades de generación de ingresos, con acciones que sean costo-efectivas, sostenibles en el tiempo y resilientes a los efectos del cambio climático identificados en el área.
4. **Desarrolle un concepto de intervención.** Una visión y estrategia de implementación clara, orienta de manera ágil la selección de actividades operativas en terreno y permiten transmitir la intervención de una forma sencilla y comprensible.
5. **Elabore una planificación orientada a resultados.** Desarrolle una planificación con acciones que generan un beneficio a corto plazo (ingresos inmediatos a la comunidad) y de largo plazo (de alto impacto en el paisaje) ya que generan confianza al cambio.

Esperamos que estas ideas sean de utilidad en el diseño y elaboración de acciones de restauración y que le permitan identificar oportunidades para generar un valor agregado a su iniciativa.

*Para más información sobre el Programa y recursos disponibles, visítenos en nuestra página web [www.reddlandscape.org](http://www.reddlandscape.org)*



## ELEMENTOS CLAVE PARA LA PLANIFICACIÓN A NIVEL DE PAISAJE



### Establecer los límites de un paisaje

Esta es una de las tareas más desafiantes al emprender actividades de restauración en un área de intervención. Es el momento en el cual la avalancha teórica desciende sobre el desarrollador de la intervención; y durante el que debe traducir conceptos y definiciones a acciones concretas en campo.

Cuando se trata de trabajar con un enfoque basado en paisaje, vienen a nuestra mente términos como: “integral”, “holístico”, “global”, “completo”; esto se debe a las diferentes descripciones y conceptos que se encuentran disponibles en la literatura actual sobre el tema. De acuerdo con la UICN (2014), un enfoque en paisajes implica un equilibrio entre mosaicos de suelo interdependientes, como áreas forestales protegidas, corredores biológicos, sistemas agroforestales, agricultura y plantaciones bien manejadas.

En el cuadro 1, se encuentran una serie de conceptos sobre paisaje con amplia difusión y aceptación internacional. En esta y otras publicaciones descubrirá una clara orientación de los autores en establecer como eje central del paisaje el contexto espacial y la construcción geográfica.

Si bien es cierto, en el concepto de paisaje existe una mención de los aspectos sociales y económicos, éstos son vistos como componentes adicionales que acompañan la planificación del paisaje y no como el elemento central de la misma.

Un concepto que refleja adecuadamente la relación entre aspectos geográfico-espaciales y socio-políticos es el planteado en la Mesa de Restauración del Paisaje Forestal de Guatemala (2014): “El paisaje es un espacio geográfico, pero a la vez una construcción social donde confluyen diferentes usos de la tierra, la actividad humana y el ambiente, que se conjugan como un todo y, consecuentemente, hay interacción entre ellos, de tal forma que un paisaje es dinámico pero a la vez tiene cierta estabilidad para que el conjunto de ecosistemas que lo componen funcionen en armonía”.

#### Cuadro 1 *Conceptos sobre paisajes*

El paisaje es un conjunto de superposición de redes ecológicas, sociales y económicas dentro de un área específica. Esto hace que los paisajes sean una unidad ideal para la planificación y la toma de decisiones, ya que permiten la integración de los distintos planes y programas del sector en un contexto espacial único. (Global Partnership on Forest and Landscape Restoration –GPFLR, 2013).

El paisaje puede ser definido en términos de un área geográfica como el "rango estacional de hábitats de una especie clave". Otro concepto menos rígido que establecen los autores es: "Un paisaje es una construcción geográfica que no sólo incluye los componentes biofísicos de la zona sino que además de componentes sociales, políticos y psicológicos" (WWF, 2007).

Un paisaje forestal por su parte es considerado como un paisaje que es o que fue dominado por áreas boscosas, en donde esos bosques siguen proporcionando bienes y servicios ecosistémicos relacionados con ese ecosistema. Aunque se haga énfasis en el bosque, para abordarlo se requiere tomar en consideración los factores social, ecológico, económico y agrícola que influyen en el área y en bosque (Maginnis y Jackson, 2002).

Por lo anteriormente expuesto, se considera importante tomar en cuenta las siguientes dos premisas al momento de definir los límites en el paisaje:

*Los límites del paisaje deben apearse a la división político-administrativa más próxima o a una figura asociativa intermunicipal (mancomunidades).*

Algunas intervenciones que adoptan enfoques exclusivamente geográficos, como cuencas o zonas de vida, conducen a que los implementadores de estos proyectos desarrollen y establezcan plataformas de diálogo y participación que no están conectadas directamente con una institucionalidad responsable del territorio.

Considerando que Sayer et al. (2013), establecen como uno de los principios en el enfoque de paisajes la clarificación de derechos y responsabilidades; es importante notar que la delimitación de una división



político-administrativa permite establecer claramente los actores de la zona, sus relaciones de poder formal e informal y su impacto en el paisaje, así como las plataformas de diálogo reconocidas y sus mecanismos de resolución de conflictos, permitiendo que los gobiernos locales jueguen un papel más importante en el manejo de recursos naturales.

*Los límites de un paisaje deben describir claramente el desenvolvimiento espacial de las relaciones sociales que establece el individuo con su medio de vida<sup>1</sup>.*

La identificación de los medios de vida permite conocer la percepción comunitaria sobre su realidad local. El objetivo es obtener un conocimiento preciso y realista de las fortalezas y debilidades de las comunidades. Conocer

las fortalezas (activos o las dotaciones de capital) permitirá identificar cómo éstos se convierten en calidad de vida para las personas; mientras que conocer las debilidades de los medios de vida, permite identificar las fuentes de presión y las causas subyacentes que causan el deterioro sistemático de las funciones de los ecosistemas en el paisaje.

La comprensión de esta relación entre las fortalezas y debilidades de los medios de vida local permitirá modelar en forma creíble una proyección espacial y temporal de las variables que influyen en el paisaje, y esto a su vez, favorecerá el monitoreo y la evaluación del impacto de las acciones de restauración en el área de intervención.

## Identificar las funciones ecosistémicas a restaurar y sus aportes REDD+

De acuerdo con algunas funciones ecosistémicas expuestas en la Mesa de Restauración del Paisaje Forestal de Guatemala (2014), la restauración del paisaje se lleva a cabo con el restablecimiento o mejoramiento de la estructura de los ecosistemas intervenidos y la mejora en las oportunidades de aprovechamiento de los servicios ecosistémicos por las comunidades involucradas, con el fin de obtener, a través de la recuperación de bosques primarios degradados, bosques secundarios degradados y tierras agrícolas degradadas; un paisaje equilibrado que proporcione beneficios ambientales y económicos.

Por lo anteriormente expuesto, la importancia de identificar claramente el bien o servicio ecosistémico a recuperar (Tabla 1) radica en la mejora de los medios de vida de la población. Por ejemplo: si usted desea mantener la provisión de agua, debe trabajar en las nacientes y zonas de recarga hídrica; si usted desea aumentar la productividad del suelo para combatir la inseguridad alimentaria, debe enfocarse en buenas prácticas de conservación de suelos en terrenos agrícolas.

**Tabla 1** Tipos de Servicios Ambientales

SERVICIOS AMBIENTALES	BOSQUE	OCEANOS	TIERRAS AGRÍCOLAS
Bienes Ambientales	Comida Agua fresca Combustible Fibra	Comida	Comida Combustible
Servicios de regulación	Regulación de clima Regulación de inundaciones Regulación de enfermedades Purificación de agua	Regulación de clima Regulación de enfermedades	Comida Combustible
Servicios de soporte	Reciclamiento de nutrientes Creación de tierra	Reciclamiento de nutrientes Producción	Reciclamiento de nutrientes Creación de tierra
Servicios culturales	Estético Espiritual Didáctico Recreativo	Estético Espiritual Didáctico Recreativo	Estético Espiritual

Fuente: WRI 2003

Las funciones ecosistémicas a restaurar, así como del contexto ecológico y social; determinan el tipo de actividades a elegir y el área geográfica a intervenir. Debe

existir un conector de actividades y resultados a nivel paisaje, en este sentido la OIMT (2002) nos señala:

- Donde existan oportunidades para mejorar la biodiversidad a nivel del paisaje, las actividades deben

<sup>1</sup>Un medio de vida comprende las capacidades, activos (incluyendo recursos tanto físicos, naturales, económicos, humanos y sociales) y actividades necesarias para vivir. (FAO 2005)



concentrarse en los sitios ubicados dentro o alrededor de áreas protegidas u otros bosques de alto valor de conservación, tales como los hábitats de especies raras, vulnerables o en peligro de extinción, los bosques remanentes relativamente inalterados, etc.

- Donde la degradación haya provocado fallas en el funcionamiento del ecosistema, las actividades deben concentrarse a lo largo de fajas ribereñas, laderas empinadas, terrenos periféricos, etc.
- Donde existan oportunidades para mejorar el bienestar del hombre y, en particular, apoyar actividades generadoras de ingresos, las áreas prioritarias deben ser los sitios apropiados para la producción de especies de alto valor que se encuentren cerca de la infraestructura existente.

Se debe recordar que, en la actualidad, las acciones de restauración están relacionadas con las propuestas de REDD+ (Cuadro 2), y estas, a su vez, están vinculadas a pagos de compensación por resultados; estos procesos están siendo forjados para invertir en el mantenimiento o restauración de sistemas ecológicos particulares y los servicios que proporcionan.

La característica clave de estos mecanismos es el enfoque en mantener el flujo de un “servicio” ambiental específico, como el agua limpia, el hábitat de la biodiversidad o carbono, a cambio de un beneficio económico.

## Identificar los vínculos entre medios de vida, amenazas hidroclimáticas y su adaptación al Cambio Climático

Hoy en día, no podemos pensar en una intervención en la naturaleza que carezca de la visión de cambio climático y; en países altamente vulnerables, que no incluya medidas de adaptación y mejora de la resiliencia comunitaria.

Con esta consideración previa al diseño de nuestro concepto de restauración, se pretende visualizar el vínculo de las afectaciones provenientes del cambio climático y su influencia sobre los medios de vida; además, establecer si los medios de vida locales están preparados para aumentar su resiliencia y disminuir la vulnerabilidad de las comunidades frente a desastres por fenómenos naturales.

Para desarrollar metodológicamente esta actividad, recomendamos seguir las siguientes etapas:

En consecuencia, cuando usted se encuentre en el momento de planificar una intervención de restauración se pueda prever la respuesta de las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles elementos de REDD+ son pertinentes para incorporar en el diseño de mi intervención?
- ¿Cuáles vínculos existirán entre mis acciones de restauración que no son necesariamente elementos REDD+?
- ¿Cómo mediré el impacto de REDD+ en mis acciones de restauración?

### Cuadro 2 *Decisión 1/CP.16 Sobre REDD+ (UNFCCC 2010)*

Párrafo 70. Alienta a las Partes que son países en desarrollo a contribuir a la labor de mitigación en el sector forestal adoptando las siguientes medidas, a su discreción y con arreglo a sus capacidades respectivas y sus circunstancias nacionales:

- a) La reducción de las emisiones debidas a la deforestación;
- b) La reducción de las emisiones debidas a la degradación forestal;
- c) La conservación de las reservas forestales de carbono;
- d) La gestión sostenible de los bosques;
- e) El incremento de las reservas forestales de carbono.

1. Preparación de documentación vital de la zona así como preparación de materiales que faciliten la recopilación de información con la población local.
2. Identificación de los medios de vida y descripción de las condiciones iniciales en las que se encuentran los capitales que sostienen el área de intervención.
3. Identificación (basada en la percepción local del riesgo) y descripción de las principales amenazas hidrometeorológicas (estadísticas) que afectan los medios de vida locales.
4. Análisis de impactos y capacidad de adaptación, a través de la interrelación entre los efectos del clima y medios de vida, así como las medidas actuales que permiten a la comunidad sobrepasar un desastre.
5. Establecimiento de medidas de adaptación basadas en el conocimiento tradicional y técnico del área, a través de las condiciones actuales y escenarios de cambio climático.



En la Tabla 2 se realizó una lista de los principales elementos que se deben contemplar para cada etapa y las herramientas para elaborarlas. La profundidad y

exhaustividad del análisis dependerá de los recursos disponibles para los mismos así como la magnitud de la intervención a diseñar.

**Tabla 2 Elementos y herramientas para establecer el vínculo entre medios de vida y amenazas hidrológicas**

ETAPAS	ELEMENTOS A CONSIDERAR	HERRAMIENTAS
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Información socio-económica básica de las comunidades en el área de estudio.</li> <li>• Estadística demográfica</li> <li>• Infraestructura estatal en la zona (accesos, carreteras, puntos de control)</li> <li>• Ubicación de áreas de Alto Valor de Conservación (AVC) importantes para satisfacer las necesidades básicas de la comunidad. (Por ejemplo, alimentos básicos, combustible, forraje, medicinas y materiales de construcción).</li> <li>• Sistemas y asuntos de gobernanza (mecanismos de Gobierno, estructuras legales, nativas y métodos para la resolución de conflictos).</li> <li>• Identificación de problemas sociales</li> </ul>	<p>Revisión Bibliográfica</p> <p>Sistemas Estadísticos Nacionales</p>
Identificación de los Medios de Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de principales cultivos de subsistencia del área.</li> <li>• Identificación de las principales fuentes de ingreso y comercio.</li> <li>• Identificación de la infraestructura comunitaria (salud, educación, cultural, religiosa).</li> <li>• Sistemas de Organización Comunitaria establecidos (comités de agua, ambiente, educación, tierras).</li> <li>• Establecer el estado actual de los capitales que comprenden los medios de vida.</li> </ul>	<p>Encuestas de Ingreso Comunitario: <a href="http://www.cifor.cgiar.org/pen/_ref/tools/guidelines.htm">http://www.cifor.cgiar.org/pen/_ref/tools/guidelines.htm</a></p> <p>LOAM: <a href="http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/forests/publications/?uNewSID=120980">http://wwf.panda.org/what_we_do/how_we_work/conservation/forests/publications/?uNewSID=120980</a></p>
Identificación y Caracterización de las Amenazas a los Medios de Vida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las amenazas a los medios de vida (inundaciones, incendios, deslaves, sequías, etc.).</li> <li>• Clasificación de las amenazas (natural o antropogénica).</li> <li>• Identificación de los factores que influyen en las amenazas</li> <li>• Caracterización histórica de las amenazas (mapas, tablas, registros, informes, etc.) y descripción de los efectos pasados en las áreas impactadas por las amenazas.</li> <li>• Identificación de los lugares amenazados.</li> </ul>	<p>CRISTAL <a href="http://www.iucn.org/about/work/programmes/forest/fp_our_work/fp_our_work_thematic/fp_our_work_fcc/fp_forests_climate_resources/">http://www.iucn.org/about/work/programmes/forest/fp_our_work/fp_our_work_thematic/fp_our_work_fcc/fp_forests_climate_resources/</a></p>
Análisis de Impactos y Capacidad de Adaptación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los factores de vulnerabilidad de los capitales locales</li> <li>• Indicadores para la medición de impactos del cambio climático en los medios de vida</li> <li>• Impactos actuales y futuros del Cambio Climático con base a los escenarios desarrollados</li> <li>• Capacidades locales de adaptación identificadas.</li> </ul>	<p>Manual CVCA <a href="http://www.careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_CVCA_Handbook-2009-spanish.pdf">http://www.careclimatechange.org/files/adaptation/CARE_CVCA_Handbook-2009-spanish.pdf</a></p>
Establecimiento de Medidas de Adaptación Validadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado y descripción de las prácticas tradicionales adoptadas por los actores locales para combatir los efectos de los desastres naturales.</li> <li>• Evaluación de las prácticas tradicionales y no tradicionales, en función de su efectividad sobre los medios de vida impactados por el Cambio Climático.</li> <li>• Propuesta de medidas técnicas validadas por la población</li> <li>• Estrategia y plan de acción sobre medidas de adaptación de Cambio Climático.</li> </ul>	<p>Adaptation Toolkit <a href="http://unfccc.int/files/adaptation/application/pdf/christianaid_ap_update_sep_09_toolkit_7_sp.pdf">http://unfccc.int/files/adaptation/application/pdf/christianaid_ap_update_sep_09_toolkit_7_sp.pdf</a></p>

## Desarrollar un concepto de intervención

Este paso busca resolver el alcance de la intervención (que junto al tiempo y recursos, se constituyen como las tres limitantes de todo proyecto). Un concepto claro permite establecer los límites generales de lo que la intervención intentará implementar y los beneficios potenciales que generaría.

Un concepto de intervención que recopile los intereses y expectativas de los interesados y produzca resultados de impacto, debe contener al menos los siguientes elementos: visión y estrategia de implementación.

La visión de un proyecto es el estado o condición final deseada que el proyecto está tratando de lograr. Generalmente, se expresa en una declaratoria de visión,



que es un claro y breve resumen de lo que los miembros del equipo de proyecto y sus socios desean lograr. Para la mayoría de los proyectos de conservación, la visión describe el estado deseado de la biodiversidad o de los recursos en el área del proyecto, aunque a menudo también refleja los intereses de los actores. La visión de su proyecto debe orientar al equipo de trabajo interno y también ayudar a comunicar a los actores externos lo que se está tratando de lograr (FOS 2009).

Según GIZ (2015), el accionar estratégico implica siempre un manejo reflexivo de las relaciones entre objetivos y medios. Debe examinarse la eficiencia y eficacia del uso de los medios disponibles. La orientación estratégica es la consecuencia de un proceso de negociación y de la elección de determinadas opciones. Las características centrales de una estrategia son: la consideración de las acciones de otros actores y su dinámica en el entorno; la clara delimitación del nivel estratégico respecto del nivel operativo, y, el carácter a largo plazo del accionar estratégico.

La orientación estratégica crea márgenes de acción y establece metas. Para que un proyecto reporte con eficiencia y eficacia el beneficio esperado en sentido económico y social, debe aportar tres cosas: *Orientación*: ¿Hacia dónde vamos?; *Coordinación*: ¿Cómo nos concertamos?; y *Creación de sentido*: ¿Por qué trabajamos juntos? ¿Qué nos une?.

A continuación, quisiera mostrar dos errores frecuentes al que se enfrenta un desarrollador en el proceso de construcción de la intervención:

1. Tratar de impactar todos los elementos del paisaje. En la construcción de un concepto de intervención, los desarrolladores atraviesan un

instante de tentación, donde se puede perder el enfoque diciendo “¿... y si agregamos este componente?”, al caer en este error lo único que se logra es diluir los recursos existentes en acciones no relevantes, carentes de impacto en el paisaje y con abordaje técnico pobre que no permite ser multiplicado a diferentes escalas; esto termina minando la credibilidad del desarrollador frente a las partes interesadas.

Para evitar este error, la solución es lógica pero muchas veces la pasamos por alto: establezca prioridades. Recuerde que su intervención tiene un alcance definido, recursos limitados y un tiempo establecido para ser ejecutado. Más adelante mencionaremos algunos elementos para identificar acciones estrella o de ganancia rápida y las temáticas que no deben pasar desapercibidas en la construcción de una intervención de restauración.

2. Construir conceptos de intervención complejos, difusos y demasiado teóricos. Muchos piensan que si los conceptos de intervención no contienen suficientes gráficos, diagramas de flujos, mapas conceptuales y estadísticas complejas carecen de valor o rigor científico. Esto no es totalmente cierto. Un concepto claro, conciso y preciso, trae beneficios, en esta nota técnica se desean mencionar dos: el primer beneficio es que permite orientar de manera ágil la selección de actividades operativas en terreno, lo cual resulta en un mayor impacto de las acciones (tanto sociales como económicas). Segundo, permite transmitir la idea de la intervención de una forma sencilla y comprensible, facilitando el proceso de retroalimentación y toma de decisiones por las partes interesadas.

## Elaborar una planificación orientada a resultados

*“Los grandes problemas rara vez se solucionan con acciones complejas, más bien se resuelven por una secuencia de soluciones pequeñas, hay una clara asimetría entre la escala del problema y la escala de la solución, gran problema... pequeña solución”.* Dan Hart

La planificación es un proceso que exige respetar una serie de pasos para cumplir objetivos y metas. Este proceso puede realizarse utilizando diferentes métodos y herramientas (Cuadro 3). De acuerdo con Berretta y Kaufmann (2011), la planificación orientada a resultados es el punto de partida del ciclo de gestión, es el articulador con el presupuesto y eslabón básico para incorporar los

aprendizajes del monitoreo y evaluación (MyE); contiene tres dimensiones: lo estratégico, lo operativo y lo participativo. La importancia de la dimensión estratégica en la planificación de intervenciones de restauración de paisajes, ha sido abordada en el elemento clave anterior. Por su parte, la dimensión operativa de la planificación, responde a la pregunta ¿cómo podemos llegar?, precisa el diseño de los productos y los procesos, el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos y las metas propuestas en el ejercicio estratégico (Berretta y Kaufmann 2011).



### Cuadro 3. Metodologías y software de planificación

- **Marco Lógico.** Esta técnica proporciona una estructura sistemática para la identificación, planificación y gestión de proyectos. Permite un resumen de los principales elementos de un proyecto de manera concisa, aportando estructura y lógica a la relación entre el propósito del proyecto y los insumos previstos, actividades previstas y los resultados esperados, a través de una matriz de 4x4 (Jensen 2010).  
Para desarrollar su planificación bajo esta metodología, puede utilizar el software desarrollado por la OIMT y descargable en <http://www.itto.int/es/projectformulation/manuals/#>
- **Teoría de Cambio.** Conocido también como “modelo conceptual”, “cadenas de resultados”, este enfoque se concentra en el análisis de causa y efecto. El modelo causal, trata de vincular los resultados tempranos (productos) y los resultados intermedios de la estrategia del proyecto (o conjunto de actividades) con los cambios a más largo plazo (impactos) (Richards y Panfil 2011).  
Para desarrollar su planificación bajo esta metodología, puede utilizar el software MIRADI desarrollado por Conservation Measures Partnership y descargable en <https://www.miradi.org>
- **Método PERT/CPM.** El Project Evaluation and Review Technique (PERT) y el Critical Path Method (CPM), son técnicas basadas en redes. Estas metodologías toman un proyecto como un conjunto de actividades interrelacionadas unas con otras, que consumen tiempo y recursos. Para utilizar cualquiera de los métodos, usted debe: (1) Definir las actividades involucradas en cada proyecto, y, (2) Definir la relación de precedencia de las actividades. Una vez que tenga esta información de una red puede ser creada mostrando su relación. (Acuña, 2010)  
Para desarrollar su planificación bajo esta metodología existen diversos software, le proponemos PERTchartEXPERT un software libre desarrollado por Critical Tools, descargable en <http://www.criticaltools.com/PERTChartEXPERT.html>

La decisión de hacia dónde ir y cómo hacerlo debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores. Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes de la sociedad, mejores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

Para elaborar una planificación que favorezca condiciones para la buena gobernanza entre distintos sectores y diversos actores, sugerimos una adaptación de la negociación basada en intereses planteada por Fisher y Ury (2004):

1. *Desarrolle un proceso de planificación basado en intereses.* Este tipo de procesos buscan en primer término comprender los intereses de las partes involucradas en la intervención (gobierno-desarrollador-sector privado-comunidades), para luego convertirse en colaboradores de nuevas soluciones y actividades de planificación relevantes bajo el principio de “ganar-ganar”; esto sin tener que aferrarse a la imposición de un actor y sin verse obligado a hacer concesiones unilaterales.
2. *Desarrolle un proceso de planificación cruzada.* Para elaborar un proceso de planificación de este tipo deberá tener reuniones separadas entre sus actores. Le corresponderá recopilar su visión,

sus intereses, la forma en que desean implementar las acciones y con quienes desea hacerlo.

Este proceso de planificación debe conciliar intereses y no posturas. Tome en cuenta que cada parte involucrada en la intervención tiene múltiples intereses y que detrás de posturas opuestas residen intereses compartidos y compatibles. Finalmente, recuerde que los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas (la seguridad, el bienestar económico, alimentación, entre otros).

3. *Siempre tenga un plan B.* La necesidad de llegar a un acuerdo entre las partes, puede hacer que tomemos decisiones poco realistas y desfavorables para la intervención. Para eso, desarrolle una Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado –MAPAN-. Primero, elabore una lista de acciones que emprendería si no se llegara a un acuerdo; segundo, mejore algunas ideas prometedoras y conviértalas en actividades prácticas, y tercero, seleccione provisionalmente la alternativa que considere pertinente.

Debemos recordar que las actividades programadas deben generar resultados que reestablezcan las funciones ecosistémicas que permitan la viabilidad de los medios de



vida locales. Por esta razón, la planificación debe contener actividades puntuales e interconectadas a nivel de paisaje.

Para crear una diferenciación en su intervención y tener un mayor impacto, la operación en campo debe centrarse en acciones estrella o de ganancia rápida; a continuación mencionamos algunos elementos a tomar en cuenta para hacer más efectiva la intervención en terreno:

- *Evite las acciones seguras pero inútiles.* El sobre-diagnosticar y re-planificar su área de trabajo, solamente consume recursos y realizar nuevamente una planificación en un sitio donde se ha planificado con anterioridad y no se han realizado acciones, pocas veces genera un valor agregado. Es probable que el área de intervención haya sido sujeta a un programa o proyecto con anterioridad, revise y valore de forma adecuada ese trabajo previo. Retome las acciones que son producto de largas discusiones y ajuste (donde corresponda) los objetivos de su intervención.

Otros ejemplos de acciones seguras pero inútiles son: señalar un área protegida (para establecer sus límites) ya que rara vez existe un respeto al cartel y frecuentemente son destruidos; establecer viveros sin una adecuada asistencia técnica, ya que se producen plantas de baja calidad, con un material genético pobre, conduciendo a que el vivero no sea costo-efectivo.

- *Las acciones estrella utilizan el conjunto de habilidades locales.* Identifique cuál es el conjunto de destrezas personales y recursos no desarrollados por una comunidad.
- *Las acciones estrella son las que generan un beneficio a corto y largo plazo, ya que generan confianza al cambio.* Uno de los principales retos al implementar acciones, es contestar adecuadamente la pregunta regular que todos los actores locales realizan a los colaboradores en el terreno, ¿Qué beneficio nos trae?, si bien es cierto, podemos

apelar al sentido emocional de nuestra profesión y expresar “Será un beneficio para usted y sus futuras generaciones”, eso no satisface la necesidad básica o “sentida” por la población.

Por lo anterior, favorezca actividades donde se generen ingresos inmediatos al mayor número de comunitarios (corto plazo) por realizar acciones puntuales de alto impacto en el paisaje (largo plazo). Un par de ejemplos serían: a) desazolvar canales naturales de forma artesanal, estas acciones permiten reestablecer el intercambio hidrológico de agua dulce y agua salada en los manglares, a su vez permite contratar un buen número de personas y generar jornales; b) acciones de brechado corta fuego, permiten reducir drásticamente los incendios forestales en las zonas.

Una nota a este punto, es que estas acciones no deben de constituirse como un sustituto de empleo, ya que puede ser contraproducente a los resultados que estamos buscando. Un ejemplo de esto podría ser, que si se contrata una brigada comunitaria de incendios puedan generarse muchos frentes incendiarios para mantener un trabajo el mayor tiempo posible. La clave son acciones puntuales.

- *¿Qué acciones realiza de forma exitosa la comunidad con que trabajamos? Estudie la respuesta y replíquelo.* Las comunidades implementan acciones con resultados favorables no necesariamente en nuestro campo de acción, por eso es importante tomarnos el tiempo para evaluar los factores de éxito que rigen esa actividad; pueden ser: buen liderazgo; acciones con instrucciones claras y precisas; una buena organización; interés político o social de la actividad; generación de recursos económicos de forma inmediata; entre otros. Lo importante es ver el centro que mueve a la comunidad al cambio y replicarlo en la manera de lo posible a todas las actividades.

## Conclusiones

Aproveche los recursos e insumos generados con anterioridad, dedique un tiempo a una revisión de todos los productos (mapas, bases de datos, estudios, políticas, planes etc.) que hayan realizado intervenciones previas a la suya; sepa reconocer el valor de los esfuerzos previos y no descarte los resultados a priori por alguna falla

metodológica o falta de exhaustividad en el análisis, las ideas que encontrará plasmadas pueden generar un valor agregado a su iniciativa.

Las iniciativas que impulsan el enfoque de paisaje, pueden diluir su impacto en terreno si no establece claramente los límites de su intervención; una delimitación clara (con



criterios ecológicos, geográficos y socio-políticos) permite ser más efectivo en la selección de los elementos de restauración, las actividades a implementar, y los mecanismos de participación y consulta a utilizar. En su planificación, establezca acciones puntuales en sitios puntuales. Al tratarse de un enfoque de paisaje se puede caer en el error de hacer de todo en todas partes y esto no necesariamente puede ser de impacto en su área de intervención; si no toma en cuenta este elemento, las consecuencias pueden ser: un mal acompañamiento técnico, productos de baja calidad y pérdida de recursos.

Finalmente, priorice la inversión de actividades en terreno. A diferencia de otros enfoques de trabajo que se encargan de establecer plataformas técnicas y metodologías complejas para su realización, la restauración de paisajes cumple su objetivo con acciones en terreno; en este sentido favorezca la masificación de actividades vs lo demostrativo. El orden lógico de inversión en terreno que sugerimos son: 1. Actividades de Campo, 2. Capacitación y Diálogo, 3. Planificación Operativa y Estratégica, 4. Estudios adicionales.

---

## Bibliografía

- Acuña R (2010) Analysis of Project Planning Using CPM and PERT. Department of Computer and Mathematical Sciences. University of Houston-Downtown
- Berretta N, Kaufmann J (2011) Gestión para Resultados en Gobiernos Subnacionales: Módulo 2: Planificación Orientada a Resultados. BID / INDES / PRODEV
- FAO (2005) Rapid Guide for Missions Analyzing Local Institutions and Livelihoods. Roma, Italia
- FOS (2009) Conceptualización y Planificación de Proyectos y Programas de Conservación. Disponible en: <http://www.fosonline.org/wordpress/wp-content/uploads/2011/11/FOS-CMP-Online-Training-Guide-Spanish-2011-11-02.pdf> Accesado 28 sep 2015
- GIZ (2015) Gestión de la Cooperación en la práctica. Diseñar cambios sociales con Capacity Works. Gessellschaft für International Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, Springer
- GPFLR (2013) Our Approach: The Landscape Approach. Disponible en: <http://www.forestlandscape restoration.org/tool/our-approach-landscape-approach> Accesado 18 Feb 2015
- IUCN (2014) Assessing forest landscape restoration opportunities at the national level: A guide to the Restoration Opportunities Assessment Methodology (ROAM). Gland, Switzerland, IUCN
- Jensen G (2010) The logical framework approach: How to Guide. Bond
- Maginnis S, Jackson W (2002) Restauración del paisaje forestal, OIMT Actualidad Forestal Tropical 10/4, p. 10-14
- Mesa de Restauración del Paisaje Forestal de Guatemala (2014) Guía de conceptos básicos de restauración del paisaje forestal, Guatemala
- OIMT (2002) Directrices de la OIMT para la restauración, ordenación y rehabilitación de bosques tropicales secundarios y degradados. Serie de políticas forestales no. 13
- Richards M, Panfil SN (2011) Manual para la Evaluación de Impacto Social y sobre la biodiversidad (EISB) para Proyectos REDD+: Parte 1 – Guía Básica para los Proponentes de Proyectos. Versión 2. Alianza para el Clima, Comunidad y Biodiversidad, Forest Trends, Fauna & Flora International y Rainforest Alliance. Washington, DC
- Sayer J, Sunderland T, Ghazoul J, Pfund JL, Sheil D, Meijaard E, Venter M et al. (2012) Ten principles for a landscape approach to reconciling agriculture, conservation, and other competing land uses. Special Feature: Perspective. Vol. 110, no. 21, p. 8349-8356
- UNFCCC (2010) Decisiones. Conferencia del Cambio Climático en Cancún – COP16
- Ury W, Fisher R, Patton D (2004) Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder. Gestión 2000, Madrid
- WRI (2003) Ecosistemas y Bienestar Humano: Marco para la Evaluación. Disponible en: <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.3.aspx.pdf>
- WWF (2007). Landscape Outcomes Assessment Methodology –LOAM. Disponible en: <http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/loaminpracticemay07.pdf>
- 





Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Programa REDD+ Landscape / CCAD-GIZ  
Apartado Postal 755  
Bulevar Orden de Malta, Casa de la Cooperación Alemana,  
Urbanización Santa Elena,  
Antiguo Cuscatlán, El Salvador, C.A.

T +503 2121-5100  
I [www.reddlandscape.org](http://www.reddlandscape.org)  
[www.giz.de](http://www.giz.de)







Deutsche Gesellschaft für  
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Programa REDD+ Landscape / CCAD-GIZ  
Apartado Postal 755  
Bulevar Orden de Malta, Casa de la Cooperación Alemana,  
Urbanización Santa Elena,  
Antiguo Cuscatlán, El Salvador, C.A.

T +503 2121-5100  
I [www.reddlandscape.org](http://www.reddlandscape.org)  
[www.giz.de](http://www.giz.de)