



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
ESCUELA DE POSGRADO

Estrategias y mecanismos para la gobernanza de los recursos naturales en
los Bosques Modelo Prince Albert (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y
Araucarias del Alto Malleco (Chile)

por

Leonardo Patricio Durán Gárate

Tesis sometida a consideración de la Escuela de Posgrado
como requisito para optar al grado de


Magister Scientiae en Manejo y Conservación de
Bosques Tropicales y Biodiversidad

Turrialba, Costa Rica, 2010

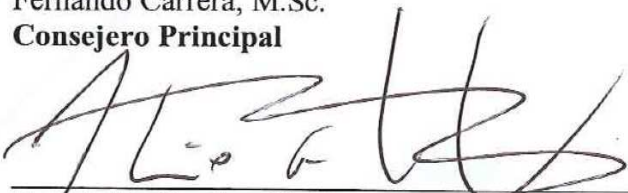
Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

**MAGISTER SCIENTIAE EN MANEJO Y CONSERVACIÓN
DE BOSQUES TROPICALES Y BIODIVERSIDAD**


FIRMANTES:




Fernando Carrera, M.Sc.
Consejero Principal



Ronnie De Camino, Ph.D.
Miembro Comité Consejero



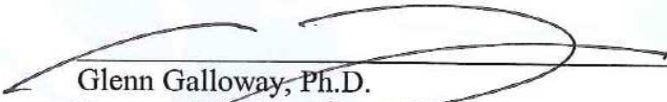
Róger Villalobos, M.Sc.
Miembro Comité Consejero



Cornelius Prijs, M.A.
Miembro Comité Consejero



Chelsia Moraes, M.Sc.
Miembro Comité Consejero



Glenn Galloway, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Leonardo Patricio Durán Gárate
Candidato

DEDICATORIA

*A mi esposa Xandra y mi loquita chica Camila que me alegran
cada día de mi vida y son la base de todos mis esfuerzos*

AGRADECIMIENTOS

A **Xandra** y **Camila** por haber aceptado embarcarnos en esta aventura y por ser lo que más amo en este mundo.

A mi familia en Chile desde mis **padres** y **hermanos** hasta mis **suegros** y **cuñadas** por apoyarnos en los momentos difíciles permitiéndonos salir adelante.

A **Fernando** (Carrera) mi profesor principal, más que un profesor es un verdadero amigo. Gracias por las cientos de conversaciones que me entregaron apoyo y me encaminaron hacia lo soy actualmente. Sin embargo, el principal agradecimiento es por tu confianza en mi persona.

A **Ronnie** (de Camino), **Roger** (Villalobos), **Kees** (Prins) y **Chelsia** (Moraes) mis profesores asesores que con sus aportes y consejos complementaron parte de mi trabajo y mi vida.

A mis amigos **Mauricio**, **Marcelino**, **Antonio**, **Javier**, **Adriano**, **Abraham**, **Jesús**, **Ulises**, y **Albert** infinitas gracias.

Al personal de CATIE y en especial **Jeannette**, **Aranjid**, **Noily**, **Ariadne** y **Marta** de la escuela de Posgrado. Gracias por atender todas mis inquietudes.

A **Larry** (Stanley), **Susan** (Carr), **Alex** (Jourio) y **Mika** (Carrière) del Bosque Modelo Prince Albert en Canadá; **Mildred** (Jiménez) de Bosque Modelo Reventazón en Costa Rica; y **María Inés** (Bustos), **Washington** (Alvarado) y **Johanna** (Quilodrán) de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco en Chile. A ellos y todas las personas de los tres bosques modelo que participaron en el estudio y me hicieron sentir como en casa mis completos agradecimientos.

Finalmente a la Red Iberoamericana y la Secretaria de la Red Internacional de Bosques Modelo, y a CUSO – VSO por apoyar esta investigación.

Miedo, Ira, Agresividad... El lado oscuro ellos son. Si algún día rigen tu vida, para siempre tu destino dominarán

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS	IV
CONTENIDO	V
RESUMEN	X
SUMMARY	XI
ÍNDICE DE CUADROS	XII
ÍNDICE DE FIGURAS	XIV
LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS	XIV
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Objetivos del estudio	3
1.2.1 <i>Objetivo general</i>	3
1.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.2.3 <i>Preguntas de investigación</i>	3
2. MARCO CONCEPTUAL	4
2.1 Recursos naturales y sostenibilidad	4
2.2 Gestión de recursos naturales	4
2.3 Gobernanza y gobernabilidad	6
2.3.1 <i>Gobernanza y gobernabilidad de los recursos naturales</i>	7
2.4 Cogestión en el manejo de recursos naturales	8
2.5 Bosque Modelo	10
2.5.1 <i>Desarrollo y avance del concepto de Bosque Modelo</i>	12
2.5.1.1 Red Internacional de Bosques Modelo	13
a) Red Africana, Asiática y Rusa de Bosques Modelo	14
b) Red Europea y Mediterránea de Bosques Modelo	16
c) Red Canadiense de Bosques Modelo	17
d) Red Iberoamericana de Bosques Modelo	18
2.5.2 <i>Principios y atributos de los Bosques Modelo</i>	20
2.6 Sistematización	22
3. MATERIALES Y MÉTODOS	24

3.1 Descripción del área de estudio	24
3.1.1 Bosque Modelo Prince Albert.....	24
3.1.2 Bosque Modelo Reventazón.....	26
3.1.3 Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco.....	29
3.2 Metodología	32
3.2.1 Caracterización de los Bosques Modelo a partir de los principios y atributos	33
3.2.1.1 Análisis preliminar de documentos e informes.....	33
3.2.1.2 Elaboración y aplicación de la entrevista.....	33
3.2.1.3 Triangulación de la información	33
3.2.2 Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales en cada Bosque Modelo	35
3.2.3 Identificación de los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en cada bosque modelo	36
4. Resultados.....	37
4.1 Bosque Modelo Prince Albert.....	37
4.1.1 Objetivo 1: Caracterización del Bosque Modelo a partir de los principios y atributos	37
4.1.1.1 Principio 1: Asociación.....	37
4.1.1.2 Principio 2: Paisaje.....	38
4.1.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad	39
4.1.1.4 Principio 4: Gobernanza.....	40
4.1.1.5 Principio 5: Programa de actividades.....	44
4.1.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red	45
4.1.2 Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales	47
4.1.2.1 Elementos de contexto	47
a) Contexto nacional e internacional.....	47
b) Contexto local.....	48
4.1.2.2 Situación Inicial	48
4.1.2.3 Proceso de intervención	49
a) Fase I (1992 – 1996)	49

b) Fase II (1997 – 2001).....	50
c) Fase III (2002 – 2007).....	54
d) Fase IV (2007 – actualidad).....	57
4.1.2.4 Situación actual	62
<i>4.1.3 Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo</i>	<i>64</i>
4.1.3.1 Lecciones aprendidas	64
4.1.3.2 Aspectos claves para la gobernanza.....	65
4.2 Bosque Modelo Reventazón	67
<i>4.2.1 Objetivo 1: Caracterización del bosque modelo a partir de los principios y atributos</i>	<i>67</i>
4.2.1.1 Principio 1: Asociación.....	67
4.2.1.2 Principio2: Paisaje.....	68
4.2.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad	69
4.2.1.4 Principio 4: Gobernanza.....	69
4.2.1.5 Principio 5: Programa de actividades.....	72
4.2.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red	73
<i>4.2.2 Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales</i>	<i>75</i>
4.2.2.1 Elementos de contexto	75
a) Contexto nacional e internacional.....	75
b) Contexto local.....	76
4.2.2.2 Situación inicial.....	76
4.2.2.3 Proceso de intervención	78
a) Fase I (2004 – 2005)	78
b) Fase II (2006 – actualidad)	79
4.2.2.4 Situación actual	81
<i>4.2.3 Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorezcan la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo</i>	<i>84</i>
4.2.3.1 Lecciones aprendidas	84
4.2.3.2 Aspectos claves para la gobernanza.....	86

4.3 Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco.....	88
4.3.1 <i>Objetivo 1: Caracterización del bosque modelo a partir de los principios y atributos</i>	88
4.3.1.1 Principio 1: Asociación.....	88
4.3.1.2 Principio2: Paisaje.....	88
4.3.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad	89
4.3.1.4 Principio 4: Gobernanza.....	91
4.3.1.5 Principio 5: Programa de actividades.....	94
4.3.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red	95
4.3.2 <i>Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales</i> 96	
4.3.2.1 Elementos de contexto	96
a) Contexto nacional e internacional.....	96
b) Contexto local.....	97
4.3.2.2 Situación inicial.....	97
4.3.2.3 Proceso de intervención	100
a) Fase I (2002 – 2004)	100
b) Fase II (2005 – 2008).....	102
b) Fase III (2009 – actualidad).....	105
4.3.2.4 Situación actual	106
4.3.3 <i>Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo</i>	107
4.3.3.1 Lecciones aprendidas	107
4.3.3.2 Aspectos claves para la gobernanza.....	109
5. DISCUSIÓN	111
5.1 Estrategias y mecanismo de gobernanza de recursos naturales.....	111
5.1.1 <i>Participación y sostenibilidad</i>	111
5.1.2 <i>Estructuras de gestión e interacción</i>	114
5.1.3 <i>Instrumentos de dirección</i>	116
5.1.4 <i>Fortalecimiento social y de redes</i>	118

5.2 Lecciones aprendidas	120
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
7. BIBLIOGRAFÍA	126

Durán Gárate, L. 2010. Estrategia y mecanismos para la gobernanza de los recursos naturales en los Bosques Modelo Prince Albert (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y Araucarias del Alto Malleco (Chile). Tesis Mag.Sc. CATIE. Turrialba, CR. 152 p

Palabras clave: Bosque Modelo, gobernanza, recursos naturales, principios y atributos, lecciones aprendidas, Bosque Modelo Prince Albert, Bosque Modelo Reventazón, Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

RESUMEN

La investigación buscó identificar y evaluar las estrategias y mecanismos utilizados por los Bosques Modelo Prince Albert de Canadá, Reventazón de Costa Rica y Araucarias del Alto Malleco de Chile como sistemas de gobernanza para el manejo de los recursos naturales. Con la revisión de documentación, entrevistas semiestructuradas a actores claves de cada bosque modelo frente a los principios y atributos *asociación, paisaje, compromiso con la sostenibilidad, gobernanza, programa de trabajo, y el intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red* definidos por la Red Internacional de Bosques Modelo, y talleres de sistematización se obtuvo una caracterización de cada iniciativa y se construyó su historia permitiendo obtener lecciones aprendidas e identificar aquellos elementos claves que entregan eficiencia al proceso de gobernanza. Los resultados indican que los tres Bosques Modelo presentan un comportamiento marcado por el contexto de establecimiento y desarrollo, y que la gobernanza se visualiza en el fomento a la participación, la construcción de estructuras de gestión e interacción, y la aplicación de instrumentos de planificación y dirección, siendo resultados concretos un aumento en la vinculación de actores; el mantenimiento de instancias de discusión a nivel de las organizaciones bases; la promoción de proyectos e investigaciones; y el avance en la relación con estructuras sociopolíticas para la incidencia en la gestión de los recursos naturales. En tanto las lecciones aprendidas y elementos claves para la gobernanza, señalan que los Bosques Modelo deben generar oportunidades de participación para la variedad de actores; fortalecer los valores para las relaciones personales; contar con al menos una persona o grupo que lo conduzca; y debe implementar procedimientos para la permanente transferencia de información que facilite la inserción de los actores y el entendimiento de su rol en la iniciativa.

Durán Gárate, L. 2010. Strategies and mechanisms for natural resources governance in the Prince Albert (Canada), Reventazón (Costa Rica) and Araucarias del Alto Malleco (Chile) Model Forests. Thesis Mag.Sc. CATIE. Turrialba, CR. 152 p

Key words: Model Forest, governance, natural resources, principles and attributes, lessons learned, Prince Albert Model Forest, Reventazón Model Forest, Araucarias del Alto Malleco Model Forest

SUMMARY

This study seeks to identify and evaluate strategies and mechanisms used by the Prince Albert Model Forest in Canada, the Reventazón Model Forest in Costa Rica and the Araucarias del Alto Malleco Model Forest in Chile as governance systems for natural resource management. Through a literature review, the holding of workshops to systematize the experiences of each Model Forest and interviews with key stakeholders on the Model Forest principles and attributes defined by the International Model Forest Network: *partnership; landscape; commitment to sustainability; governance; program of activities; and knowledge sharing, capacity building and networking, each initiative was described* and the lessons learned and key elements that deliver efficiency to the process of governance were identified. The results of this study indicate that the intervention context of each Model Forest defined their establishment and development. The governance model adopted promotes participation and sustainability, the creation and strengthening of management and planning mechanisms and instruments, and the strengthening of socially-based actors has favored an increase in the number of actors involved, the development of discussion forums at the grassroots level, the promotion of research investigations and projects, and a connection to socio-political structures to impact natural resource management. The lessons learned and key elements of governance highlight the need for Model Forests to generate inclusive participatory opportunities for the variety of stakeholders involved; to strengthen personal values; to define jointly a common vision for development, to have at least one person or group to lead the process, and that transferring information facilitates the inclusion of actors and the understanding of their role in the initiative.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Definiciones de gobernanza y gobernabilidad.....	6
Cuadro 2: Distribución de la población en la Ciudad de Prince Albert (área de influencia de Bosque Modelo Prince Albert)	26
Cuadro 3: Distribución superficie y población en cantones de la Provincia de Cartago (área de influencia de Bosque Modelo Reventazón).....	27
Cuadro 4: Actividades productivas por Cantón en la Provincia de Cartago (área de influencia de Bosque Modelo Reventazón).....	29
Cuadro 5: Distribución de la población en las comunas de Curacautín y Lonquimay (área de influencia de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco)	30
Cuadro 6: Esquema metodológico de la investigación.....	32
Cuadro 7: Descripción de los principios y atributos para un Bosque Modelo	34
Cuadro 8: Planilla de conclusiones, lecciones aprendidas y retos pendientes.....	36
Cuadro 9: Organizaciones que constituyen la Junta Directiva de Bosque Modelo Prince Albert	42
Cuadro 10: Objetivos de BMPA durante las fases I y II (1992 – 2002) y fase III (2002 – 2007) del Programa Canadiense Bosque Modelo	55
Cuadro 11: Visión de BMPA durante el Programa Canadiense de Bosques Modelo y Programa de Bosques Comunitarios.....	58
Cuadro 12: Evolución de la estructura de gobernanza de Bosque Modelo Prince Albert durante el Programa de Bosque Modelo y de Bosques Comunitario	59
Cuadro 13: Objetivos y ámbitos de cumplimiento de BMPA para el período 2007 – 2012 ..	60
Cuadro 14: Organizaciones que constituyen el Directorio de Bosque Modelo Reventazón ..	71
Cuadro 15: Organizaciones representadas en el primer directorio de BM Reventazón	79
Cuadro 16: Visión de Bosque Modelo Reventazón durante la Fase I (2004 – 2005) y la Fase II (2006 - actualidad).....	80
Cuadro 17: Organizaciones que constituyen el Directorio de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco	92
Cuadro 18: Organizaciones representadas en el primer directorio de BM Alto Malleco.....	99

Cuadro 19: Visión de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco durante los períodos 2002 – 2004 y 2005 – 2008	103
--	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Vinculación de actores en un territorio (asimilable a un Bosque Modelo).....	11
Figura 2: Distribución de los Bosques Modelo en el mundo (RIBM 2009).....	15
Figura 3: Distribución de Bosques Modelo perteneciente a la Red Canadiense de Bosques Modelo.....	17
Figura 4: Distribución de los Bosques Modelo perteneciente a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo	19
Figura 5: Principios y atributos de los Bosques Modelo (RIBM 2008)	21
Figura 6: Ubicación geográfica BMPA en el PBM (marco azul) y en el PBC (marco rojo) .	25
Figura 7: Ubicación geográfica BM Reventazón	28
Figura 8: Ubicación geográfica de BM Araucarias del Alto Malleco.....	31
Figura 9: Esquema metodológico de sistematización.....	35
Figura 10: Organigrama Bosque Modelo Prince Albert (PAMF 2008a)	41
Figura 11: Categorías estratégicas y operativas iniciales de BMPA	49
Figura 12: Línea de tiempo Fase I BMPA (1992 – 1996)	51
Figura 13: Línea de tiempo Fase II (1997 – 2001) BMPA.....	53
Figura 14: Línea de tiempo Fase III (2002 – 2007) BMPA	56
Figura 15: Línea de tiempo avance PBC (2007 – 2009) de BMPA	61
Figura 16: Estructura organizacional de Bosque Modelo Reventazón.....	70
Figura 17: Objetivos estratégicos y programas de intervención de Bosque Modelo Reventazón propuestos para el período 2005 – 2007	77
Figura 18: Línea de tiempo de BM Reventazón.....	82
Figura 19: Estructura organizacional de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco	91
Figura 20: Objetivos estratégicos y componentes operativos iniciales de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco.....	101
Figura 21: Líneas estratégicas de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco durante el periodo 2003 – 2004 y 2005 – 2008.....	102
Figura 22: Línea de tiempo de BMAAM	104

LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS

ACDI: Agencia Canadiense de Desarrollo Internacional

AyA: Instituto de Acueductos y Alcantarillados de Costa Rica

BM: Bosque Modelo

BMAAM: Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

BMPA: Bosque Modelo Prince Albert

BMR: Bosque Modelo Reventazón

C&I: Criterios e Indicadores

CCFM: Canadian Council of Forest Minister

CDB: Convención de Diversidad Biológica

CNUMAD: Conferencia de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo

CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (Costa Rica)

CFS: Canadian Forest Service

CFSn: Centro de Forestería de Saskatchewan (Canadá)

CIFOR: Centro de Investigación Forestal Internacional

CONAF: Corporación Nacional Forestal (Chile)

CONADI: Comisión Nacional de Desarrollo Indígena (Chile)

CONAMA: Comisión Nacional del Medio Ambiente (Chile)

CWS: Canadian Wildlife Service

DAS: Departamento de Acción Social (Chile)

ERGA: Experiencia, Reflexión, Generalización, Aplicación

FLACSO: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

FMC: Federación de Municipalidades de Cartago (Costa Rica)

FNIS: Federación de Naciones Indígenas de Saskatchewan (Canadá)

FONAFIFO: Fondo Nacional de Financiamiento Forestal (Costa Rica)

GCPA: Gran Consejo de Prince Albert (Primeras Naciones) (Canadá)

ICE: Instituto Costarricense de Electricidad (Costa Rica)

IDRC: International Development Research Center

INAC: Indian and Northern Affairs Canada

INBío: Instituto Nacional de Biodiversidad (Costa Rica)

INDAP: Instituto de Desarrollo Agropecuario (Chile)
INE: Instituto Nacional de Estadística de Chile
INEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica
ITCR: Instituto de Turismo de Costa Rica
KEDLAP: Knowledge for Effective Learning and Development
LAC-Net: Red de Bosques Modelo de Latinoamérica y el Caribe
MFS: Manejo Forestal Sostenible
MIDEPLAN: Ministerio de Planificación (Chile)
MINAET: Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones de Costa Rica
NHRI: National Hydrology Research Institute (Canadá)
NWRI: National Water Research Institute (Canadá)
NR Can-CFS: Recursos Naturales de Canadá – Servicio Forestal Canadiense
ODM: Objetivos de Desarrollo del Milenio
PBC: Programa de Bosques Comunitarios
PBM: Programa de Bosque Modelo
PN: Parque Nacional
PNPA: Parque Nacional Prince Albert (Canadá)
PNUD – GEF: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo del Fondo Mundial para el Medioambiente
RCBM: Red Canadiense de Bosques Modelo
REDA: Autoridad de Desarrollo Económico Regional de la Ciudad de Prince Albert (Canadá)
RIABM: Red Iberoamericana de Bosques Modelo
RIBM: Red Internacional de Bosques Modelo
RMAF: Result-Based Management and Accountability Framework
RRNN: Recursos naturales
SEPADE: Servicio para el Desarrollo Evangélico (Chile)
SEREMI: Secretaría Regional Ministerial de Agricultura (Chile)
SERM: Saskatchewan Environment and Resources Management (Canadá)
SIAS: Saskatchewan Institute of Applied Science and Technology – Forest Ecosystem Technology Program (Canadá)
SINAC: Sistema Nacional de Áreas de Conservación de Costa Rica

SFC: Servicio Forestal Canadiense

SRC: Saskatchewan Research Council (Canadá)

UFRO: Universidad de la Frontera (Chile)

1. INTRODUCCIÓN

La Cumbre de la Tierra efectuada en Rio de Janeiro durante 1992 expresó la necesidad de implementar modelos de desarrollo novedosos como herramienta para el mejoramiento de las relaciones entre el ser humano y los recursos naturales (ONU 2000).

Dando atención a que la gestión de los ecosistemas y de los recursos naturales juega un papel importante en el sustento y sostenibilidad de estos, y de las condiciones del paisaje. MEA (2005) expresa que dicha gestión requiere diversos ajustes en las instituciones, procesos de gobernanza, políticas económicas e incentivos, actores sociales y el comportamiento, y en la tecnología y conocimiento necesarios. Con diversas iniciativas que aunaban esfuerzos por tratar de establecer adecuadamente la relación producción – protección, la Convención de Biodiversidad Biológica celebrada en 1995 propuso el enfoque ecosistémico como una estrategia adecuada a este tipo de obligaciones y necesidades (CDB 2000, Iza y Rovere 2006).

En forma paralela a tal proceso el Gobierno de Canadá propuso como opción de desarrollo sostenible el programa Bosque Modelo como una estrategia para el manejo forestal sostenible y la vinculación de diversos actores en la temática socio – ambiental (Corrales 2005, RIBM 2008). Con la incorporación del enfoque de manejo a escala de paisaje, el nuevo reto lo constituía la integración, respecto del ecosistema, uso de la tierra, y de los procesos económicos, a lo que se añadía la complejidad en su implementación debido a la diversidad de actores e instituciones, la estrategia Bosque Modelo permitía la aplicación de los conceptos del enfoque ecosistémico y de ordenación forestal en forma complementaria para promover conservación y el uso sostenible de modo equitativo (CDB 2000, Campos y Villalobos 2006).

Frente a ello el crecimiento y adaptación del proceso en diversos países consolidó la plataforma Bosque Modelo como un foro de concertación y de integración de esfuerzos institucionales y de los grupos sociales frente al manejo de los recursos naturales a escala de paisaje. En la actualidad con más de 50 sitios, los Bosques Modelo están distribuidos en 25 países de América Latina y el Caribe, Norteamérica, Asia, África y el área norte de Europa (IMFN 2009).

Para la eficiencia en la participación, es importante que los actores se integren en procesos de base social que inciten a la gobernabilidad para el manejo de los recursos con la conformación de redes de articulación en diversas escalas, de contacto, de traspaso de información entre actores y los decisores políticos, y que fomenten el intercambio de conocimientos entre experiencias. En este sentido, la instancia bosque modelo reúne todos esos elementos en un contexto local, nacional e internacional (Barriga et ál. 2007).

Compartiendo los principios asociación, sustentabilidad, gobernanza, desarrollo de redes y creación de oportunidades de intercambio de conocimientos (RIBM 2008) los Bosques Modelo intervienen el paisaje incentivando la concertación, el manejo de conflictos, y la construcción de capital social y humano (Prins 1996), entregando una diversidad de aprendizajes en torno a los métodos de involucramiento social, intervención ambiental, y sostenibilidad técnico – económica.

Por ello resulta pertinente entender la manera en que actúan los Bosques Modelo respecto a los principios y atributos orientadores como proceso de gobernanza de los recursos naturales en sus contextos políticos y sociales de acción e identificar aquellos los elementos claves que favorecen la efectividad y eficiencia del proceso, y que pudieran ser compartidos con otras instancias con objetivos similares para fomentar una gestión de conocimiento que aporte a la gestión de dichas estructuras.

El propósito de esta investigación es identificar y analizar los mecanismos y estrategias de gobernanza utilizados por los Bosques Modelo Prince Albert (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y Araucarias del Alto Malleco (Chile) para el manejo de los recursos naturales a fin de obtener lecciones aprendidas y requerimientos mínimos para la generación y sostenibilidad de la instancias que sirvan de apoyo a otros procesos en la región para que avancen en la gestión colaborativa del paisaje y sus recursos.

1.1 Objetivos del estudio

1.2.1 Objetivo general

Identificar y analizar las estrategias y mecanismos para la gobernanza de los recursos naturales a partir de la experiencia de los Bosques Modelo Prince Albert (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y Araucarias del Alto Malleco (Chile).

1.2.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar los Bosques Modelo bajo estudio a partir de los principios y atributos
2. Sistematizar el proceso de gobernanza de los recursos naturales en cada Bosque Modelo estudiado
3. Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales a partir de los bosques modelo

1.2.3 Preguntas de investigación

- ¿Cómo se percibe la gobernanza por parte de los actores clave del Bosque Modelo?
- ¿Cuáles han sido las estrategias y mecanismos utilizados para una gobernanza efectiva de los recursos naturales por el Bosque Modelo?, ¿Cuáles han sido los efectos de tales acciones?
- ¿Qué elementos se consideran los mínimos necesarios para obtener los efectos esperados?
- ¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas de este proceso?

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Recursos naturales y sostenibilidad

Los recursos naturales son todos aquellos bienes materiales y servicios que proporciona la naturaleza y que son valiosos para la sociedad por contribuir a su bienestar y desarrollo de manera directa con materias primas, minerales y alimentos, o indirecta con servicios ecológicos (Martínez y Schlupman 1991).

El crecimiento económico y el aumento de la población han afectado la producción de bienes y servicios en los ecosistemas. Si bien, tales cambios han contribuido a obtener considerables beneficios económicos en el bienestar humano se han obtenido con crecientes costos que han acentuado incluso la pobreza de algunos grupos (MEA 2005).

El deterioro de los recursos naturales por la presión económica hace difícil mantener la sostenibilidad de la producción (Ruttan 1993), por lo que resulta necesario generar y difundir alternativas que minimicen la degradación de estos (Kaimowitz 2001), a fin de no disminuir más los beneficios que las generaciones venideras obtendrán de los ecosistemas (MEA 2005).

El mantenimiento de los servicios requiere de la conciencia y ética de los usuarios para garantizar la viabilidad en la prestación de tales servicios (Wiesmann 1998), por lo que la introducción de prácticas sostenibles dependerá de un cambio en el comportamiento de los grupos o individuos (Iza y Rovere 2006).

Para ello el manejo de los recursos naturales es un proceso que implica conocimiento científico ecológico y social, y que requiere necesariamente procesos de negociación y organización entre los actores involucrados (Benjaminsen et ál. 2002, Strigl 2003).

2.2 Gestión de recursos naturales

La búsqueda del desarrollo sostenible a partir de la gestión de recursos naturales, es un proceso social que requiere cambios en los aspectos cualitativos y cuantitativos de la

interacción entre los grupos sociales que toman las decisiones y las estructuras que estos han desarrollado para ello (Rist et ál. 2007).

En el proceso es fundamental la integración de los grupos sociales lucrados en la gestión en una acción colectiva y coordinada en el tiempo, bajo un marco jurídico que garantice la igualdad de derechos, y que establezca deberes y responsabilidades (Durston 2002, Iza y Rovere 2006).

Dado que los mecanismos de gestión pueden ser socialmente excluyentes o incluyentes, y verticales o participativos la manera en que se toman las decisiones y la incorporación de las personas, agrupaciones y entidades interesadas puede contribuir a una gestión adecuada o al fracaso del sistema (Geilfus 2000, Samper 2004). Por esto la gestión implica considerar las necesidades de las personas que viven en torno a los recursos, el desarrollo de capacidades locales que faciliten la participación real y plena de todos los actores, la consideración de la institucionalidad, y el marco regulatorio y financiero (Lai 2003, Tara 2004, Jiménez 2005).

Rose y Miller (1992) y Purdon (2003) mencionan que en algunos casos la gestión de los recursos naturales oculta la dimensión de gobernanza al generarse la exclusión de actores en los procesos de negociación, pese a la determinación de regulaciones y acuerdos entre las partes involucradas.

Barriga et ál. (2007) indican que la gestión colaborativa y adaptativa del manejo de los recursos naturales debe observarse como un proceso de integración de la sociedad, el ambiente y la economía con el fin de restaurar la capacidad del paisaje para ofrecer bienes y servicios, favoreciendo el aprendizaje social y la identificación de los factores clave que permiten o impiden la gestión sostenible bajo un esquema de adaptación constante (Benjaminsen et ál. 2002).

Ante dichas consideraciones la gobernanza se transforma en un elemento clave del proceso de gestión al transferir poderes, funciones y competencias del Estado a diversas instancias locales, organizaciones de la sociedad civil y grupos de población local para

conducir el proceso (Dabiré 2003), y la gobernabilidad como la capacidad para procesar acuerdos y decisiones generados desde las estructuras de concertación (Barriga et ál. 2007).

2.3 Gobernanza y gobernabilidad

Los conceptos de gobernanza y gobernabilidad se utilizan para expresar los procesos de toma de decisiones en relación a asuntos de interés colectivo (Querol 2002). Pese a la diversidad de definiciones (Cuadro 1), la gobernanza y la gobernabilidad son conceptos que ayudan a interpretar y analizar el grado de participación de la sociedad civil en una relación horizontal entre instituciones de gobierno con grupos vecinales, asociaciones civiles, organizaciones no gubernamentales, movimientos sociales y empresas privadas para dar cumplimiento de forma consensuada a visiones y requerimientos diferenciados (Solá 2000, Piñeiro 2004).

Cuadro 1: Definiciones de gobernanza y gobernabilidad

Gobernanza	Gobernabilidad
Ejercicio de la autoridad política y económica administrativa en la gestión de los asuntos de un país, región o área en todos los planos, incluyendo mecanismos, procesos e instituciones con las cuales los ciudadanos expresan sus intereses, ejercen sus derechos, satisfacen sus obligaciones y resuelven sus diferencias (PNUD 2004)	Capacidad para procesar y aplicar institucionalmente decisiones políticas. En un sistema sociopolítico, es la capacidad para gobernarse a sí mismo, en el contexto de otros sistemas más amplios de los que forma parte sea bajo un régimen democrático o no democrático (Altman 2001, Bonder 2006).
Medio por el cual la sociedad define sus metas y prioridades. Facilita el avance en la cooperación global, regional, nacional y local para la identificación de actores relevantes y la toma de decisiones (Graham et ál. 2003, Burhenne-Guilmin y Scalón 2004)	Es un proceso que reconoce que los actores son interlocutores válidos en la búsqueda del consenso para avanzar en la construcción y desarrollo de un proceso con diversos intereses (Hewitt 1998)
Mecanismo que facilita la comunicación e interacción entre actores estratégicos intra y extra gubernamentales. Fortalece las capacidades sociales de pensar y hacer sociedad (Güel y Lechner 2002), favorece la resolución de conflictos y la implementación y ejecución de acciones por los grupos sociales (Rodríguez y Winchester 1998)	Capacidad de un sistema social para reconocer y hacer frente a sus desafíos, y que se concreta en la calidad del sistema institucional para generar una acción colectiva positiva al respeto. Considera el liderazgo, participación social, coordinación y cooperación, prevención y gestión de conflictos, y acceso a la información y al conocimiento útil (Querol 2002)

La articulación de actores e instancias de cooperación de acuerdo al tipo y escala de la problemática por atender (Prins 2008), y la transparencia en el ejercicio de la autoridad y del seguimiento de lo acordado (Samper 2004) son elementos básicos de la gobernanza y la gobernabilidad.

2.3.1 Gobernanza y gobernabilidad de los recursos naturales

En los recursos naturales, la gobernanza y gobernabilidad considera la toma de decisiones y de ejercicio de la autoridad en el ámbito de los bienes públicos, a partir de la intervención de los servicios gubernamentales con otras partes interesadas conforme la generación de marcos regulatorios y de restricciones al uso de los recursos (Piñeiro 2004, Barriga et ál. 2007).

La gobernanza no sólo comprende la puesta en práctica de un conjunto de leyes y normativas de carácter restrictivo, más bien considera la aplicación de marcos políticos, organizativos y culturales que promuevan la gestión de los recursos (Cronkleton et ál. 2008). Al respecto Carlsson y Berkes (2005) mencionan que la inclusión de los actores en estrategias de gobernanza que incorporan la red de actores sociopolítico de un área determinada, favorece el desarrollo sostenible de los recursos naturales; sin embargo, la respuesta efectiva a tal proceso requiere cambios en las instituciones, políticas e incentivos, y en los factores sociales del comportamiento, tecnología y conocimiento (MEA 2005).

La participación, la capacidad de la sociedad civil para hacer responsable de sus actos a los tomadores de decisiones, la consideración del nivel y escala del problema, el acceso a la información y oportunidad de opinión de la sociedad civil, y la integración ambiental en el discurso político son principios básicos de la gobernanza de los recursos naturales (WRI 2003).

Siendo común ante problemas de gran envergadura la cooperación público – privada, es posible identificar diversas instancias de gobernanza y gobernabilidad aplicada en América Latina y el Caribe. El programa CATIE-MIP/AF desarrollado en Nicaragua y Centroamérica fomentó la participación de los agricultores en sus organizaciones de base con procesos autogestionarios y mecanismos de concertación, incentivó la incorporación de múltiples

contrapartes institucionales en procesos transparentes de toma de decisiones requeridas por los agricultores (Samper 2004).

En Bolivia, India y Mali limitantes en la comunicación entre las partes por el uso de la tierra fue manejada intensificando procesos de concertación entre actores locales, lo que favoreció el movimiento de información, y redujo la exclusión y falta de transparencia en las asociaciones locales (Rist et ál. 2007). En tanto la asociatividad de las comunidades forestales en la Reserva de Biosfera Maya (Guatemala) dado el sistema inseguro de tenencia de bosques, la débil gobernanza e indiferencia del Estado, demostró que la obtención del control de los recursos por los actores facilitó el mantenimiento de los bosques, y la incidencia en los ámbitos legales y políticos del manejo forestal (Cronkleton et ál. 2008).

El desarrollo de estrategias de gobernanza efectiva para la gestión de los recursos naturales, requiere que los actores involucrados sean todos aquellos que se encuentran afectados en un área o espacio determinado, que se focalicen en la discusión los servicios ecosistémicos o bienes utilizados, y se identifique el capital social y político con los cuales se podrían establecer las redes del sistema (Barriga et ál. 2007).

2.4 Cogestión en el manejo de recursos naturales

Ante una problemática que afecta a múltiples actores, se dan formas de coadministración con una participación mixta del sector público y privado, y una conjugación de recursos, capacidades y competencias (Prins 2008) que promocionan la democratización en la toma de decisiones y el empoderamiento de los actores (Benjaminsen et ál. 2002).

La cogestión como un proceso o estrategia a mediano y largo plazo implementado por el sector público y privado para valorar y planificar el aprovechamiento adecuado e integral de los recursos naturales contribuye a que los actores puedan articular y negociar sus intereses sintiéndose responsables del éxito de la cogestión (Pérez 2006), lo que significa lograr convenios de trabajo entre agentes estatales e individuos o grupos de usuarios que desempeñan un rol en el manejo de los recursos naturales (Feit 1988).

Concebida como un proceso que conlleva la gobernanza, la cogestión es encaminada con el manejo colectivo, la generación de relaciones y articulaciones espacio-tiempo, y el desarrollo de reglas para un manejo adecuado de los recursos en forma individual y grupal (Healey 1997). Sin embargo, esta colaboración enfrenta incentivos perversos de carácter político y económico que obstaculizan la cooperación efectiva, por lo que el nivel de compromiso de los actores y legitimidad de la instancia es básico para la eficiencia y transparencia del proceso (Andersson y Pacheco 2005).

El proceso considera la negociación en el plano institucional y político que permita a los actores involucrados buscar una salida en conjunto a los retos de la gestión (Geilfus 2002). El diálogo, el pluralismo y la equidad conforman los valores de la cogestión (de Babbit et ál. 1994, Skutsch 1998), y donde no necesariamente debe generarse una transferencia de poderes a los actores (Ribot 2004).

Requiriendo de un largo horizonte temporal y grandes escalas espaciales de aplicación (Meinzen-Dick y Di Gregorio 2004), la cogestión plantea un reto de integración para que converjan la concepción técnica del ecosistema como uso de la tierra, los procesos económicos, el conocimiento local y la diversidad de actores e instituciones, lo que significa entender los procesos humanos dentro y fuera del contexto territorial (García et ál. 2005, Campos y Villalobos 2006).

Estructuras concertación como comités de cuencas, de áreas protegidas, y Bosques Modelo son procesos de integración de esfuerzos entre instituciones y personas relevantes en el ámbito local para la gestión colaborativa y adaptativa de los recursos naturales (Jiménez 2005, Campos y Villalobos 2006, Barriga et ál. 2007).

2.5 Bosque Modelo

El Bosque Modelo es un proceso de base social¹ en el que grupos que representan a una diversidad de actores trabajan juntos hacia una visión común de desarrollo sostenible de un paisaje en donde el ecosistema forestal juega un papel importante (IMFN 2007).

En materia de gestión corresponde a una alianza voluntaria de actores que representan plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas de un área, y cuya alianza trabaja para definir una visión compartida sobre la gestión forestal sostenible procurando concretarla en beneficio de todas las partes involucradas (Barriga et ál. 2007).

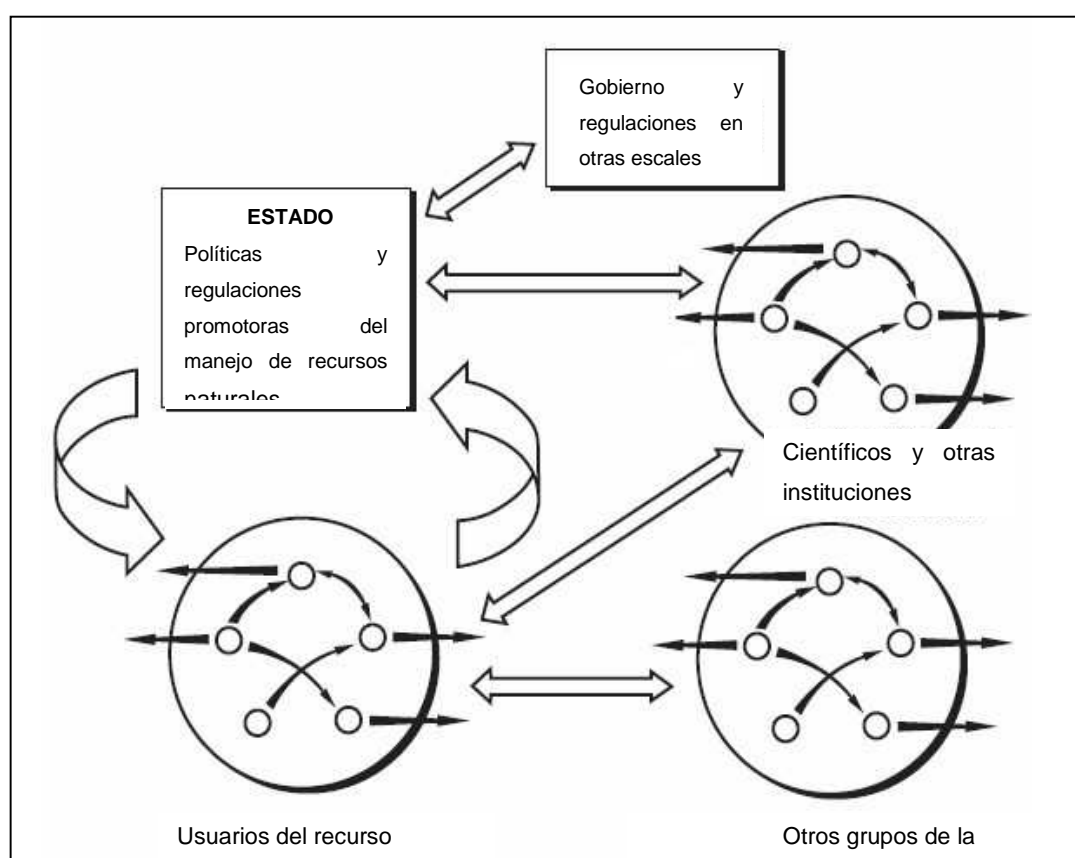
De esta forma, un Bosque Modelo es un área geográfica y un enfoque de manejo forestal sostenible (MFS) basado en la cooperación entre socios específicos, en un área lo suficientemente grande para que estén representados todos los usos y valores del territorio (IMFN 2005, IMFN 2008).

Si bien corresponde a una extensión territorial, al mismo tiempo es un proceso social de gestión participativa orientada al manejo de un área a escala de paisaje (Corrales et ál. 2005) por lo que este puede abarcar diversos ecosistemas y diversas partes interesadas con el propósito de investigar, identificar, adaptar y aplicar perspectivas innovadoras al manejo forestal sostenible (IMFN 2001, García 2003).

Como un proceso de trabajo para efectuar un manejo convencional de los recursos naturales con un enfoque de sostenibilidad, cada Bosque Modelo es único en cuanto a sus objetivos de trabajo, valores del ecosistema, y procesos de gobernabilidad (Brand y LeClaire 1994, IMFN 2005, Barriga et ál. 2007, IMFN 2008). Como instrumento para alcanzar el desarrollo sostenible, reconoce los valores que representan los ecosistemas, y constituye una plataforma para poner en práctica los principios del enfoque ecosistémico emanados de la Convención de Biodiversidad Biológica y dar cumplimiento a los Objetivos de Desarrollo del Milenio (Corrales 2007).

¹ Colaboradores, voluntarios y organizaciones que apoyan la entidad de varias maneras y ayudan a reforzar la misión de la organización y legitimar su actuación

Con la opinión e involucramiento de las personas en el manejo y uso de los recursos boscosos y del ecosistema, el Bosque Modelo permite una real participación de las comunidades locales y actores interesados (Casaza 2001). Con interacciones verticales y horizontales la instancia se transforma en una estructura de gobernanza que estimula el intercambio entre sus miembros, con otras organizaciones de la sociedad civil, del sector privado e instituciones del sistema científico – tecnológico, y con otros Bosque Modelo produciendo importantes flujos de información que posibilitan el aprendizaje sistémico a partir del intercambio de experiencias y mejores prácticas (Gabay 2007) (Figura 1).



Fuente: Modificado de Adger et ál. (2005)

Figura 1: Vinculación de actores en un territorio (asimilable a un Bosque Modelo)

Las alianzas entre las personas interesadas en compartir valores y trabajar en conjunto la información, infraestructura y herramientas para describir el estado de los recursos naturales son elementos básicos que facilitan la toma de decisiones en el proceso Bosque Modelo (Welsh 1998)

Con una arquitectura administrativa que representa los intereses de la sociedad, y que incluye organizaciones comunales de base, no gubernamentales, industrias, cámaras de comercio, la academia y el gobierno local o regional, el Bosque Modelo incita a la prevención y resolución de conflictos mediante la cooperación entre la partes y el reconocimiento del impacto de las actividades en el entorno por lo usuarios del recurso (Corrales 2007).

Sin embargo, el proceso requiere de tiempo, persuasión, concientización, y motivación para llevar a la gente a conocer su medio, asociarse y reconciliar intereses conflictivos, por lo que el establecimiento de un Bosque Modelo transita por un largo y difícil camino en el que la generación de confianza, el trabajo conjunto, y la definición de objetivos comunes que permitan visualizar beneficios tangibles son elementos esenciales del proceso (Casaza 2001).

2.5.1 Desarrollo y avance del concepto de Bosque Modelo

Hacia 1991 los crecientes conflictos suscitados entre las empresas concesionarias forestales canadienses y las comunidades residentes en las zonas boscosas motivaron al gobierno de Canadá a buscar una alternativa innovadora para manejar estas tensiones, creando la estrategia Bosque Modelo (Gabay 2009).

En 1992, por medio del primer ministro de Canadá en la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo de Río de Janeiro, el gobierno canadiense invitó a otros países a que probaran este innovador enfoque de MFS que parecía muy prometedor en Canadá (IMFN 2005).

Entre 1993 y 1994 se establecieron Bosques Modelo en México (Calakmul, Chihuahua y Mariposa Monarca) y Rusia (Gassinki) quienes se *hermanaron* con un Bosque Modelo canadiense; y en 1995 en Estados Unidos el rediseño de tres *Áreas Adaptativas de Manejo*² llevó al establecimiento de los Bosques Modelo Cispus en Washington, y Oregon y Hayfork en California (PAMF 2000).

² Áreas diseñadas con el Plan Forestal del Noroeste bajo un enfoque adaptativo de planificación local en el ámbito del desarrollo económico, social y ecológico (www.reo.gov)

El avance de dichos procesos, mostró que los Bosques Modelo *internacionales* (referidos a aquellos creados fuera de Canadá) estaban plenamente comprometidos con el MFS, implementando proyectos en beneficio de la comunidad y de otros lugares donde pudieran aplicarse lecciones que habían aprendido (Brand y LeClaire 1994, IMFN 2006).

Esto promovió la idea de formalizar alianzas para reforzar el proceso que permitiese incorporar la vasta gama de valores e intereses en un territorio, y donde se diera cabida a la voluntad de experimentar nuevas ideas centradas en la meta común del MFS (IMFN 2006), considerando que el camino hacia la sostenibilidad debería ser trazado por aquellos que conocieran y utilizaran el recurso forestal (Casaza 2001).

Con tales experiencias se entendió que el trabajo en alianzas conducía a la disminución de conflictos entre las partes interesadas, al surgimiento de nuevas ideas sobre desarrollo económico sustentable, alivio de la pobreza, una nueva concepción de la relación entre áreas de conservación y las comunidades, y una aplicación mejor enfocada de los recursos existentes (IMFN 2006). Ejemplos de aquello fueron las opciones de participación aborígen en BM Prince Albert y Foothills (Canadá) para resolver conflictos por el uso de los recursos naturales por empresa madereras, de gas y petróleo; el enfoque de manejo de vida silvestre en áreas privadas por BM Bas-Saint-Laurent (Canadá); y la formación del *almacén de la biodiversidad* en BM Chiloé (Chile) como alternativa económica para las comunidades (IMFN 2006, Elmúdesi 2008, RIBM 2009).

2.5.1.1 Red Internacional de Bosques Modelo

La necesidad de establecer redes que pudieran acelerar el aprendizaje global del MFS gracias a un simple efecto multiplicador, donde cada Bosque Modelo se desarrollaría y trabajaría en red con otros compartiendo innovaciones, conocimiento, experiencia, capacidades, desafíos y lecciones aprendidas sobre prácticas e instrumentos de MFS (IMFN 2006), llevó a que en 1995 la comunidad internacional acogiera la creación de la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) con el apoyo del gobierno de Canadá para la internalización del MFS (Corrales 2007).

La RIBM como una asociación voluntaria que agrupa interesados de todas partes del mundo para trabajar en forma conjunta hacia el manejo y uso forestal sustentable, facilita la interacción entre el MFS y el intercambio de experiencias sobre la ordenación forestal (IMFN 2008). Entre sus objetivos se encuentra la cooperación internacional y el intercambio de ideas sobre el concepto operativo de manejo forestal sustentable, la cooperación internacional en aspectos de ciencia forestal y social subyacente a la búsqueda de nuevos modelos de manejo forestal, y el fomento a los debates actuales sobre los criterios y principios de desarrollo sostenible (IMFN 2005, IMFN 2008).

Con un papel de facilitador, la RIBM apoya los Bosques Modelo nuevos y existentes en áreas como el trabajo en red, asistencia en expansión de recursos, asuntos técnicos y logísticos para el establecimiento y funcionamiento del proceso, la comunicación, incidencia y difusión de información, el desarrollo de asociaciones, y en procesos de monitoreo y evaluación (Johnson 1998, IMFN 2008).

Conformada en la actualidad por 55 Bosques Modelo en 25 países, la Red Internacional agrupa 14 BM de Canadá, 10 de Europa, 9 de Asia – África y 24 de Iberoamérica (IMFN 2008) (Figura 2).

Con la intención de que estos fueran definidos, formulados y administrados por aquellos que conocían mejor el área, y para mejorar el trabajo en red en regiones con características geográficas y culturales compartidas, se establecieron redes regionales que facilitarían la comunicación y el intercambio de conocimiento, la creación de capacidad y oportunidades de financiamiento (IMFN 2008). Esto dio paso a las redes de Canadá, y las redes regionales de África, Asia, Europa del Norte, Mediterránea, Rusia, y América Latina y el Caribe actualmente Iberoamericana (IMFN 2009).

a) Red Africana, Asiática y Rusa de Bosques Modelo

África está representada en la actualidad por dos Bosques Modelo formados con el apoyo del Centro de Investigación Forestal Internacional (CIFOR). Actualmente bajo un proceso para establecer BM en la Cuenca del Congo y en los países africanos – francófonos.



Figura 2: Distribución de los Bosques Modelo en el mundo (RIBM 2009)

La red africana está impulsada por mejorar cuestiones de gobernanza, mitigación de la pobreza, y conservación y administración biológica (Jurn et ál. 2007, IMFN 2009).

Con el financiamiento del gobierno japonés y el apoyo técnico de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, en 1999 comenzó el establecimiento de Bosques Modelo en la región asiática. La red conformada por China, India, Tailandia, Filipinas, Indonesia y Japón promueve la generación de alianzas y la innovación en MFS (IDRC 2009).

El Bosque Modelo Gassinki, establecido en Rusia en 1994, fue el primer Bosque Modelo creado fuera de Canadá. Actualmente con cinco Bosques Modelo, tres de los cuales están en proceso de formación, la red rusa pretende cubrir gran parte de las áreas boscosas del país y fomentar un manejo sostenible del territorio (IMFN 2009).

b) Red Europea y Mediterránea de Bosques Modelo

El lanzamiento de Bosque Modelo Vilhelmina en Suecia (2004) generó que los países del sector norte de europea se interesaran en la estrategia para el manejo participativo del paisaje. Los tres Bosques Modelo actualmente establecidos en tierras suecas, promueven el manejo de la biodiversidad y salud económica de las comunidades en la región del Mar Báltico (IDRC 2009).

En tanto la formación en 2006 de Bosque Modelo Urbión en España generó la atención de otros países de la región mediterránea. Con el apoyo de la Junta de Castilla y León (España), y los servicios forestales se está promoviendo la formación de la Red Mediterránea³ y de Bosques Modelo en Francia, Italia, Turquía, Croacia y Marruecos para promover la gestión integral y sostenible de los recursos forestales, y el crecimiento y conservación de los recursos naturales en general (IMFN 2009).

³ Presentación del proceso en el Foro Global de Hinton, Canadá (2008)

c) Red Canadiense de Bosques Modelo

La Red Canadiense de Bosques Modelo es considerada una importante iniciativa regional por derecho propio dado su papel como pionero del enfoque a nivel mundial (IMFN 2005).

Con 14 paisajes⁴, los Bosques Modelo canadienses son laboratorios vivientes de investigación, desarrollo, aplicación y seguimiento de las últimas técnicas y enfoques del MFS, quienes con un trabajo de numerosos socios tiene por objetivo la gestión sostenible del paisaje (CMFN 2008) (Figura 3).

Incorporando entre sus actores empresas forestales, comunidades aborígenes, ciudadanos privados, grupos ambientalistas, gobiernos y universidades, los Bosques Modelo canadienses trabajan en forma colectiva para elevar el perfil del proceso en Canadá y en todo el mundo, apoyando y coordinando las iniciativas nacionales pertinentes (CMFN 2008).



Fuente: IMFN (2009)

Figura 3: Distribución de Bosques Modelo perteneciente a la Red Canadiense de Bosques Modelo

⁴ Hasta el año 2008 solo contaba con 11 bosques modelo

Con la vinculación de socios en la medida del avance en las fases de implementación para compartir experiencias y avanzar más allá de las fronteras, la red canadiense ha trabajado acorde a las fases del Programa Canadiense de Bosques Modelo entre el periodo 1992 – 2006, facilitando el desarrollo de proyectos, investigaciones y procesos de asociación para el manejo forestal sostenible (CMFN 2009).

Actualmente, problemas en la actividad forestal nacional por el aumento en los costos de energía, la competencia internacional y la reducción en el suministro de madera llevó al Servicio Forestal Canadiense (SFC) a generar el Programa de Bosques Comunitarios (PBC) para el período 2007 – 2012 sobre la base del extinto Programa de Bosques Modelo. Esto significa que la RCBM y gran parte de los Bosques Modelo involucrados se encuentran desarrollando acciones para dar cumplimiento a los lineamientos de dicho programa con el objetivo de resurgir el sistema económico forestal a través de la diversificación productiva (CFS 2009).

El PBC cuyo fin es avanzar en el manejo sostenible con un enfoque integral en los ámbitos económicos y sociales de comunidades forestales, incorpora solo 11 de los 14 Bosques Modelo de la Red Canadiense (CFS 2009, CMFN 2009).

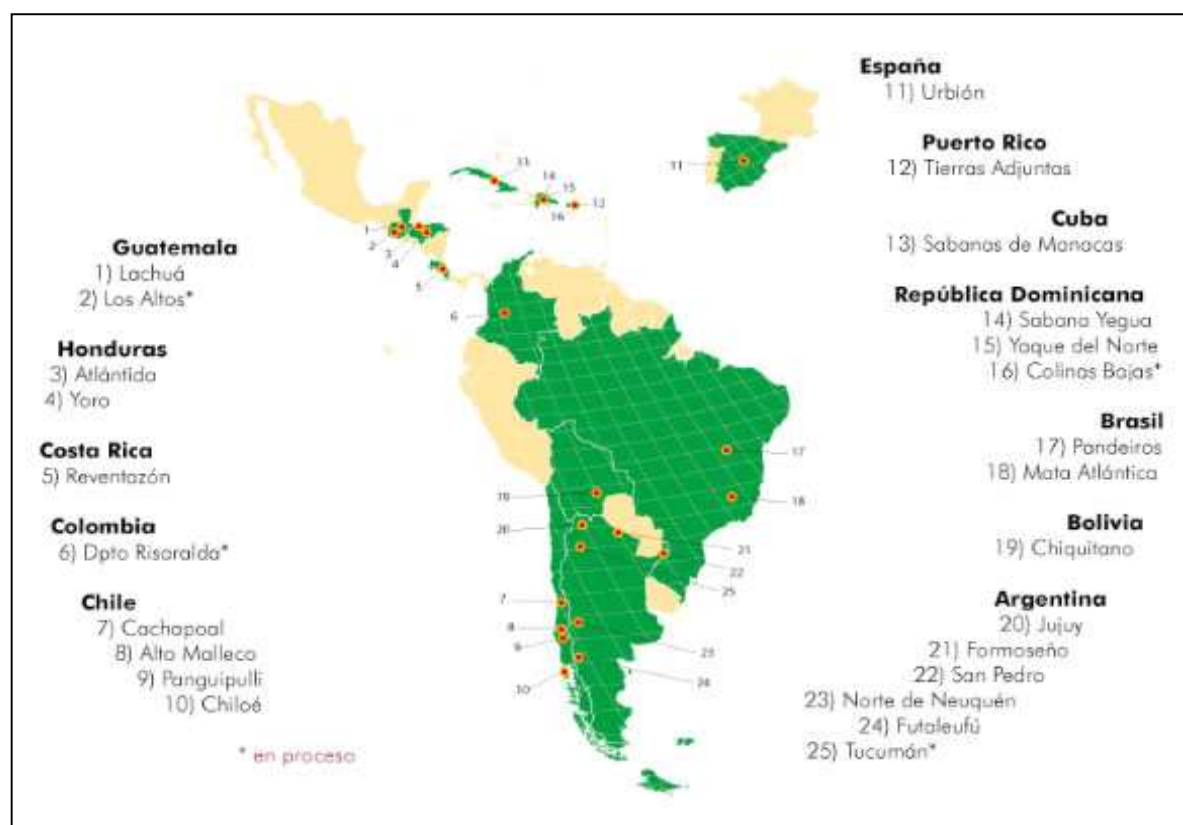
d) Red Iberoamericana de Bosques Modelo

En Latinoamérica y el Caribe los Bosques Modelo nacieron con apoyo de fondos de la Agencia de Cooperación Canadiense (ACDI) y la facilitación de la Secretaría de la RIBM con el afán de replicar el modelo de gestión forestal propuesto en la Cumbre de la Tierra en 1992 (Besseau et ál. 2002, IMFN 2008).

Con el establecimiento de los primeros Bosques Modelo en Chile, Argentina y República Dominicana resultó necesario establecer una red regional dando origen en 2002 a la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe. Con sede en PNUD – Chile y trasladada en 2004 a Costa Rica, al Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), en 2007 la incorporación de España generó la conformación de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM) (Corrales 2007, IMFN 2008, RIABM 2008).

La RIABM es una alianza voluntaria entre bosques modelo que trabajan unidos con una meta común de buena gobernanza de los recursos naturales y que están respaldados por representaciones gubernamentales de cada país miembro (RIABM 2008).

Con un Directorio conformado por las máximas autoridades forestales y ambientales de los países miembro, un representante de los Bosques Modelo por país y socios estratégicos, la RIABM se transforma en una instancia para elevar consultas y tomar decisiones respecto a lineamientos a seguir y políticas a aplicar en los Bosques Modelo de la región (Barriga et ál. 2007). Actualmente la Red Iberoamericana está conformada 24 Bosques Modelo en trece países de América Latina, el Caribe y España (RIABM 2008) (Figura 4).



Fuente: RIABM (2008)

Figura 4: Distribución de los Bosques Modelo perteneciente a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo

2.5.2 Principios y atributos de los Bosques Modelo

Lammerts van Bueren y Blom (1997) establecen que un principio corresponde a una regla o ley fundamental que permite el cumplimiento de una meta superior, es decir, una verdad absoluta por la cual se fundamenta una acción (Prabhu et ál. 1999).

El cumplimiento de los principios requiere de criterios que representen el proceso dinámico del ecosistema forestal o la interacción con el sistema social identificando claramente los elementos fundamentales para alcanzar tal cumplimiento (Lammerts van Bueren y Blom 1997). Si bien este instrumento no se considera una herramienta de planificación, entregan pautas importantes para dirigir el desarrollo y monitoreo, y pueden entregar recomendaciones para futuras acciones (Morán et ál.2006).

El logro de la ordenación sostenible de paisajes boscosos, ha llevado a la RIBM y los Bosques Modelo a definir un punto de referencia integrado por criterios e indicadores para las prácticas de ordenación sostenible que facilite el monitoreo en diferentes escalas (IMFN 2009). Durante el Foro Global de la RIBM en Costa Rica en el año 2005, se planteó la necesidad de contar con un estándar de evaluación de los principios rectores de los Bosques Modelo. Con ello se construyó un marco de PC&I⁵ para evaluar el trabajo en red, la gobernanza participativa, la gestión de conocimiento para el manejo adaptativo, la equidad, y el manejo a escala de paisaje (Arboleda 2007)

Actualmente Las características fundamentales esperadas de un proceso de Bosque Modelo han sido establecidas por la RIBM a través de un estándar de principios y atributos. Definidos en el Foro Global en 2008, los principios que rigen los Bosques Modelo son: *Asociación, Sustentabilidad, Paisaje, Gobernanza, Programa de actividades, Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red* (RIBM 2008) (Figura 5).

⁵ PC&I para bosques modelo: 5 principios, 20 criterios, y 51 indicadores

Red Internacional de Bosques Modelo Principios y atributos de los bosques modelo

Febrero 2008

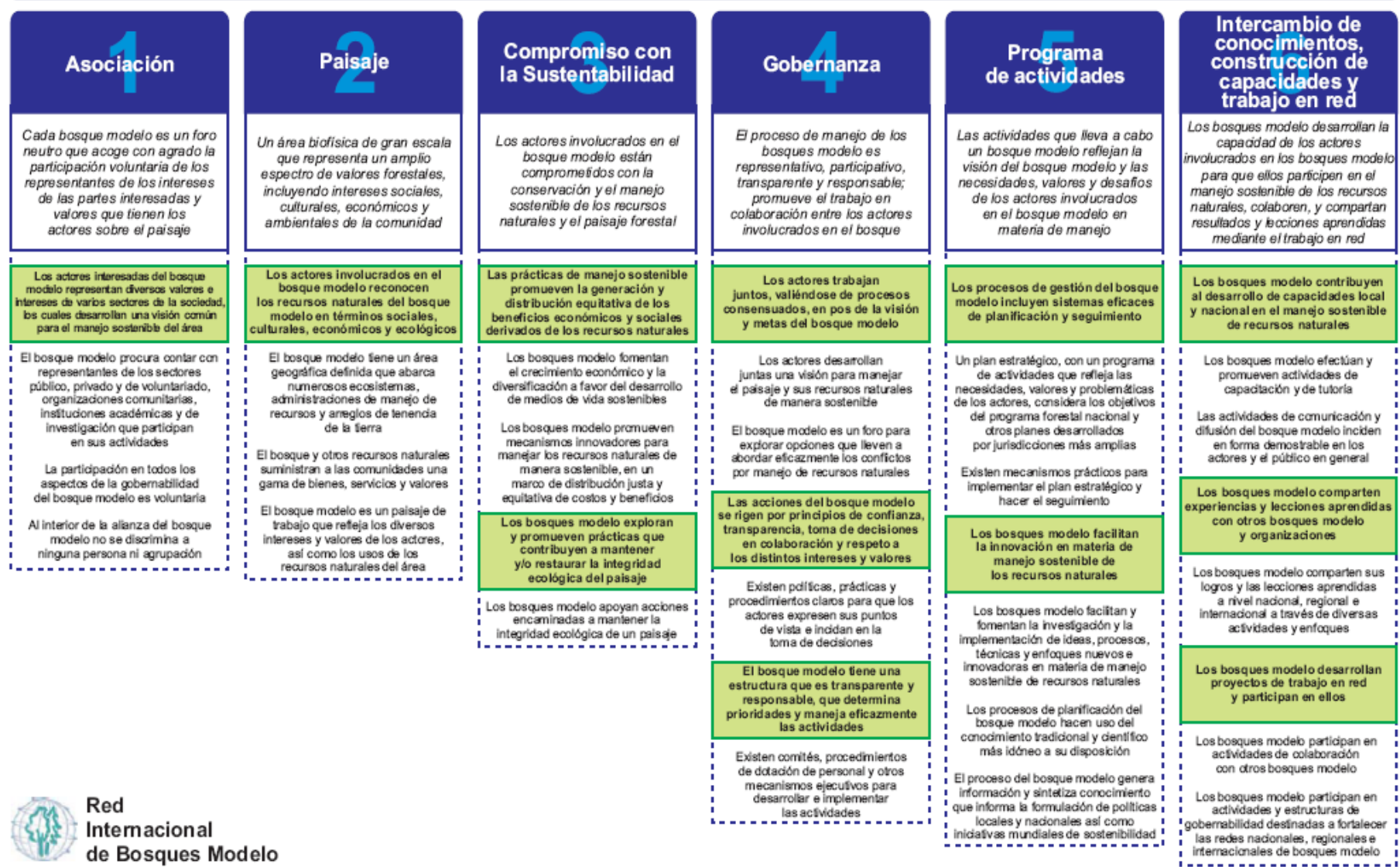


Figura 5: Principios y atributos de los Bosques Modelo (RIBM 2008)

2.6 Sistematización

La sistematización es la interpretación crítica de una experiencia que a partir de su ordenamiento y reconstrucción permite descubrir la lógica del proceso, los factores que han intervenido, y como se estos se han relacionado (Jara 1994). Para conducir a la conceptualización y formulación de aprendizajes, la sistematización coloca en orden los elementos sueltos de la práctica y la experiencia reconstruyendo el camino trazado y ordenando los datos sueltos (Rocío 1999).

Prins (2005) señala que la sistematización facilita la comprensión de la realidad en que se actúa y la creación de conocimientos para la efectividad de las acciones y el desempeño de las personas. Significa que las personas y especialmente los actores directos de las experiencias hagan una especie de *alto en el camino*, dándose tiempo para pensar críticamente lo realizado y los resultados obtenidos (Berdegué et ál. 2007).

Apuntando a una síntesis lógica de la experiencia, la sistematización busca puntos de encuentro, contradicciones, dificultades y aprendizajes que hagan que la iniciativa como recurso sea compartida y genere enseñanzas a procesos similares (Ayales 1997), dando la oportunidad a la adaptación para la mejora de una actividad o procesos (Berdegué et ál. 2007).

Con diversas modalidades desde aquellas que se centran en la entrevista y encuestas para recopilar, editar y publicar información, hasta aquellas más participativas que procuran fortalecer las capacidades de los protagonistas, su elección depende de la escala y objetivos y del proceso a ser analizado (Jara 1994, Ayales 1997, Berdegué et ál. 2007).

Con una estrecha relación con la investigación y la evaluación, la sistematización y estos son complementarios e interdependientes pues se retroalimentan recíprocamente a partir de su definición como herramientas de gestión para la recolección, análisis y comunicación de información sobre los cambios de un proceso (Berdegué et ál. 2007). Al interpretar lo realizado con la finalidad de extraer aprendizajes, socializarlos y propiciar el diálogo público con una visión adaptativa, la sistematización es un verdadero sistema de gestión de

conocimiento producido y acumulado de los agentes involucrados (Prins 2005, Berdegué et ál. 2007).

La sistematización se enfoca en experiencias desarrolladas o procesos, lo cual permite el análisis de la intervención que favorece la transformación de la realidad social (Jara 1994, Berdegué et ál. 2007), y nos hace recordar que esta no se calca sino que se construye, por lo que no existen dos procesos de sistematización iguales ya que las realidades, objetivos y tipo de participantes tienen su propia especificidad (Prins 2005).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Descripción del área de estudio

3.1.1 *Bosque Modelo Prince Albert*

El Bosque Modelo Prince Albert está definido como una asociación de usuarios de los bosques comprometidos con la sostenibilidad de la masa forestal (PAMF 1994). Formando parte de los 14 Bosques Modelo adheridos a la Red Canadiense y de las 11 áreas del Programa de Bosques Comunitarios (PBC), BM Prince Albert se ubica en la ciudad de Prince Albert a 135 km de la ciudad de Saskatoon, Provincia de Saskatchewan, Canadá (PAMF 2006c).

Con una superficie de 10 millones de hectáreas de los cuales 4,8 millones corresponden al recurso forestal, el área de BMPA incluye paisajes de la transición del bosque boreal, áreas agrícolas y ganaderas, junto a la totalidad del Parque Nacional Prince Albert, la Villa Resort Candle Lake, las reservas Lac La Ronge, Montreal Lake, Little Red River y Sturgeon Lake de las Primeras Naciones, municipios rurales y la Ciudad de Prince Albert (PAMF 2007b) (Figura 6).

Con 34.138 habitantes, cuyo 52% vive en condiciones de ruralidad y el 25% se encuentra bajo la línea de la pobreza, la población está compuesta en un 34% por aborígenes de las Primeras Naciones (etnia Cree) y Métis⁶ distribuidos en bandas y comunidades, y el resto por canadienses y descendientes de otras nacionalidades⁷ (REDA 2006, Statistic Canada 2006) (Cuadro 2).

La economía está dominada por el aprovechamiento forestal de bosques de coníferas en áreas privadas y reservas indígenas, y la agricultura que concentra gran parte de la mano de obra familiar no indígena con cerca de 6.000 agricultores y 4.000 granjas en una superficie aproximada de 19.000 km² (PAMF 2006c).

⁶ Métis corresponde a persona nacida del vínculo entre indígenas y no indígenas

⁷ El 70% son asiáticos

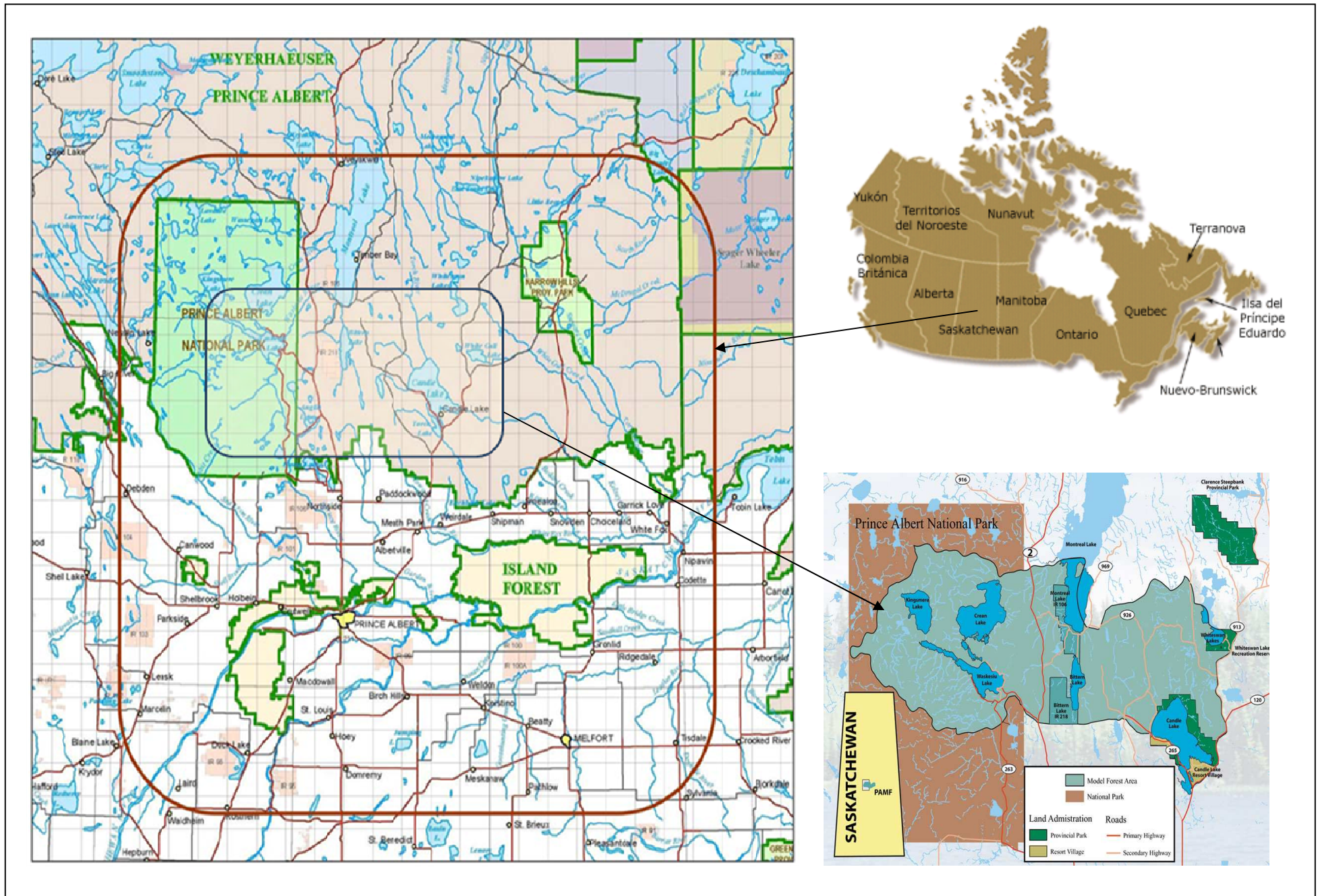


Figura 6: Ubicación geográfica BMA en el PBM (marco azul) y en el PBC (marco rojo)

Cuadro 2: Distribución de la población en la Ciudad de Prince Albert (área de influencia de Bosque Modelo Prince Albert)

<i>Caracterización de la población</i>	<i>Grupos</i>	<i>Población</i>	<i>Porcentaje (%)</i>
Aborígenes	Primeras Naciones	5.375	15,7
	Métis	5.95	17,4
	Otros	315	0,92
Total aborígenes		11.64	34,02
No aborígenes	Canadienses	21.613	63,3
	No canadienses	885	2,5
Total no aborígenes		22.498	65,76
TOTAL		31.138	100

Fuente: Statistic Canada (2006)

Junto a ello la minería⁸, el turismo y recreación, la ganadería de bisontes y vacunos, la industria de conversión de biomasa para producción de etanol y pequeños focos de producción pesquera, arroz silvestre, cacería, y recolección de productos forestales no madereros completan un mosaico de actividades productivas en el área (PAMF 1994, PAMF 1996, PMAF 2006c).

3.1.2 Bosque Modelo Reventazón

El Bosque Modelo Reventazón se define como un proceso de gestión participativa que integra acciones existentes y personas, grupos organizados e instituciones para fomentar el manejo sostenible y la recuperación de las funciones del ecosistema (BMR 2005a).

Ubicado en la Provincia de Cartago, cubre una superficie superior a las 300.000 hectáreas incorpora la cuenca media y alta del Río Reventazón, la cuenca media del Río Pacuare, la parte alta de la gran cuenca del Río Tárcoles, y reservas protegidas del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central Talamanca (Sogreah Ingenierie SNC et ál. 1999, BMR 2009) (Figura 7)

⁸ Planta de Uranio en la zona norte de la Provincia de Saskatchewan

El Bosque Modelo comprende los ocho cantones de la provincia: Oreamuno, La Unión, Alvarado, Jiménez, Turrialba, El Guarco, Paraíso y Cartago, e incorpora una población de 495.249 habitantes, cuyo 66% se encuentra en el área urbana, y donde según los índices de pobreza señalan que los cantones de Paraíso y La Unión presentan la mayor cantidad de hogares pobres con un 30,3 y 30,1% respectivamente (BMR 2006, IFAM 2000, INEC 2001, INEC 2008) (Cuadro 3).

Cuadro 3: Distribución superficie y población en cantones de la Provincia de Cartago (área de influencia de Bosque Modelo Reventazón)

<i>Cantón</i>	<i>Superficie (ha)</i>	<i>Población</i>	<i>Hogares pobres (%)</i>
Oreamuno	20.231	44.704	16,6
La Unión	4.483	91.553	30,1
Alvarado	8.160	13.955	25,7
Jiménez	28.643	15.937	19,3
Turrialba	164.267	78.753	22,2
El Guarco	16.769	39.479	S/I
Paraíso	41.191	60.395	30,3
Cartago	28.777	150.473	15,5
TOTAL	312.521	495.249	

Fuente: INEC (2008)

Con importantes fuentes de agua para consumo y generación de energía hidroeléctrica, el área cuenta con tierras fértiles cercanas al principal centro poblacional del país, áreas de bosque natural, con potencial turístico y diversas actividades económicas en el ámbito agropecuario en café, caña de azúcar, el comercio y los servicios, y la ganadería lechera, las cuáles permiten que la provincia sea un foco importante para el desarrollo agropecuario (Pérez et ál. 2001) (Cuadro 4).

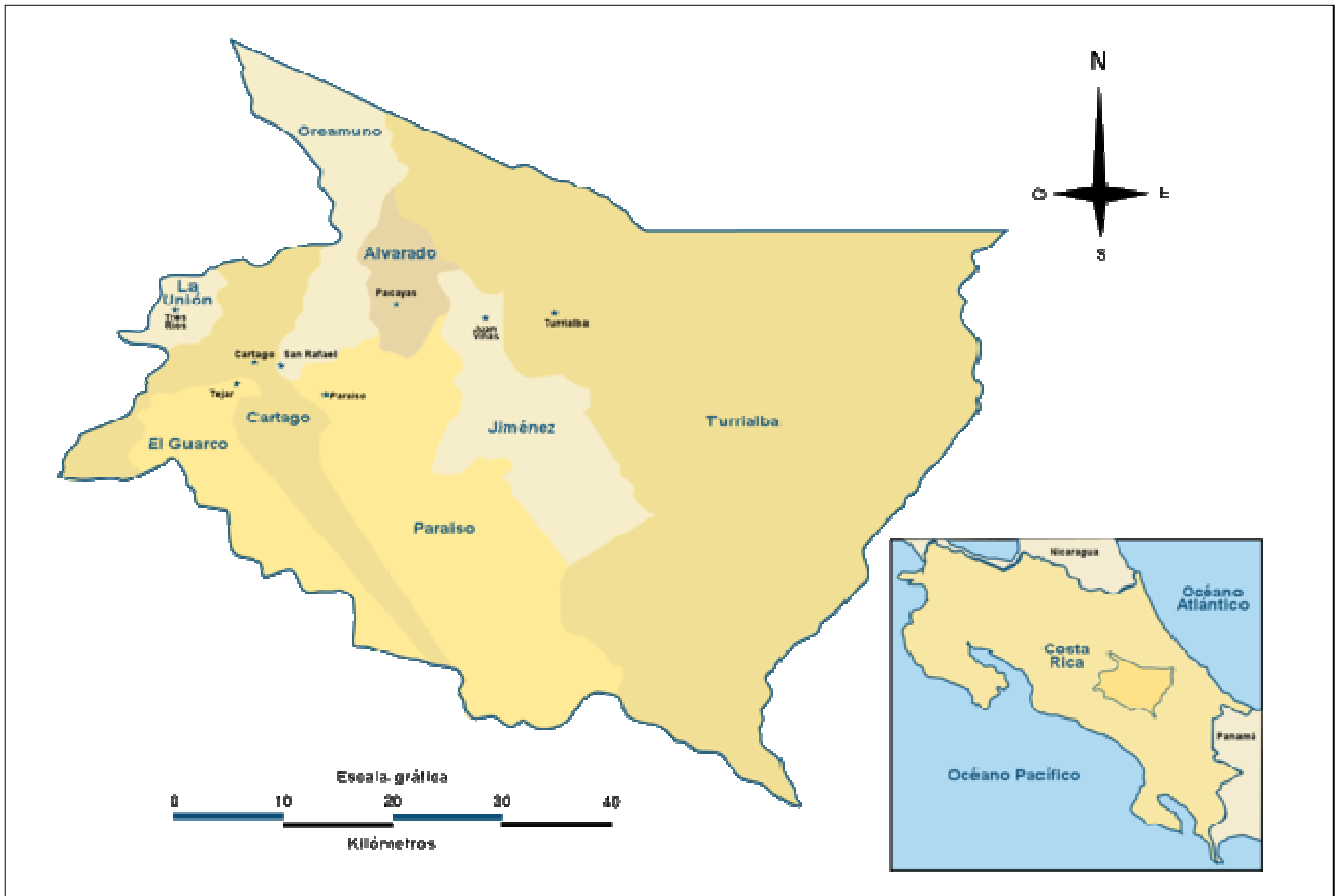


Figura 7: Ubicación geográfica BM Reventazón

La presencia de las comunidades indígenas Cabécares de Chirripó, áreas del Corredor Biológico Volcánica Central Talamanca y del Corredor Biológico Interurbano Reventado - Agua Caliente (COBRISURAC) y la institucionalidad para el manejo de cuencas a través de la Comisión para el Ordenamiento y Manejo de la Cuenca del Río Reventazón (COMCURE) como actores y procesos, permiten una constante relación con los recursos naturales en la provincia (BMR 2005a, BMR 2006, Barriga et ál. 2007).

Cuadro 4: Actividades productivas por Cantón en la Provincia de Cartago (área de nfluencia de Bosque Modelo Reventazón)

<i>Cantón</i>	<i>Actividades productivas</i>
Oreamuno	Agricultura y turismo
La Unión	Agropecuarias, comercio y servicios
Alvarado	Hortalizas, ganado lechero
Jiménez	Caña de azúcar, café
Turrialba	Caña de azúcar, café, ganadería
El Guarco	Hortalizas, café, flores
Paraíso	Café, turismo
Cartago	Agropecuarias, comercio y servicios, turismo

Fuente: Modificado de BMR (2006)

3.1.3 Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

El Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco es un proceso de vinculación público – privado para el manejo sostenible de los recursos naturales y el mejoramiento de la calidad de vida de las personas (BMAAM 2005).

Ubicado en la Región de la Araucanía, Provincia de Malleco (Chile), cubre una superficie de 396.320 hectáreas al incorporar las comunas de Curacautín y Lonquimay en un 50 y 80% respectivamente (BMAAM 2009) (Figura 8), involucra el espacio natural de distribución de la especie Araucaria (*Araucaria araucana*) e importantes bosques ricos en biodiversidad y hábitat⁹ con diferencias marcadas en su distribución en cada comuna, con

⁹ Tipos forestales Araucaria y Lenga (*Nothofagus pumilio*), Roble – Raulí – Coigue (*Nothofagus obliqua*, *Nothofagus alpina*, *Nothofagus dombeyi*)

estepas altas, matorrales y praderas de uso agrícola y ganadero, áreas protegidas y cabeceras de cuencas que abastecen a las urbes y áreas rurales en las zonas bajas principalmente de la comuna de Curacautín (CONAF-CONAMA 2000, CONAF 2002, BMAAM 2005).

Enmarcado en las comunas con mayor superficie de la región la población alcanza 26.654 habitantes entre chilenos, colonos descendientes de europeos, y mapuche –pehuenches. Con 11.632 habitantes en el área rural, el 45% en la comuna de Lonquimay y el 12% en la comuna de Curacautín corresponden a indígenas (INE 2002) (Cuadro 5).

Cuadro 5: Distribución de la población en las comunas de Curacautín y Lonquimay (área de influencia de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco)

<i>Comuna</i>	<i>Población Rural</i>	<i>% Población Rural</i>	<i>Población Urbana</i>	<i>% Población Urbana</i>	<i>Población total</i>
Curacautín	4.830	29,42	11.587	70,58	16.417
Lonquimay	6.802	66,45	3.435	33,55	10.237
Total	11.632		15.022		26.654

Fuente: INE (2002)

Una característica de ambas comunas es la alta proporción de la población bajo la línea de la pobreza¹⁰. Mientras que en Lonquimay alcanza el 31%, en Curacautín esta supera el 47% (CASEN 2000).

La actividad económica del área de influencia de BMAAM está dominada por la extracción forestal y la producción agropecuaria, de forma diferencia conforme las particularidades edafoclimáticas de cada comuna (BMAAM 2009). En Curacautín destaca la actividad agrícola cuyo 10,4% de la producción corresponde a cultivos anuales, la ganadera con la crianza de vacunos y el aprovechamiento forestal de bosques secundarios de *Nothofagus* complementan la base económica.

¹⁰ Nivel de ingreso mínimo para adquirir un adecuado estándar de vida en un país determinado

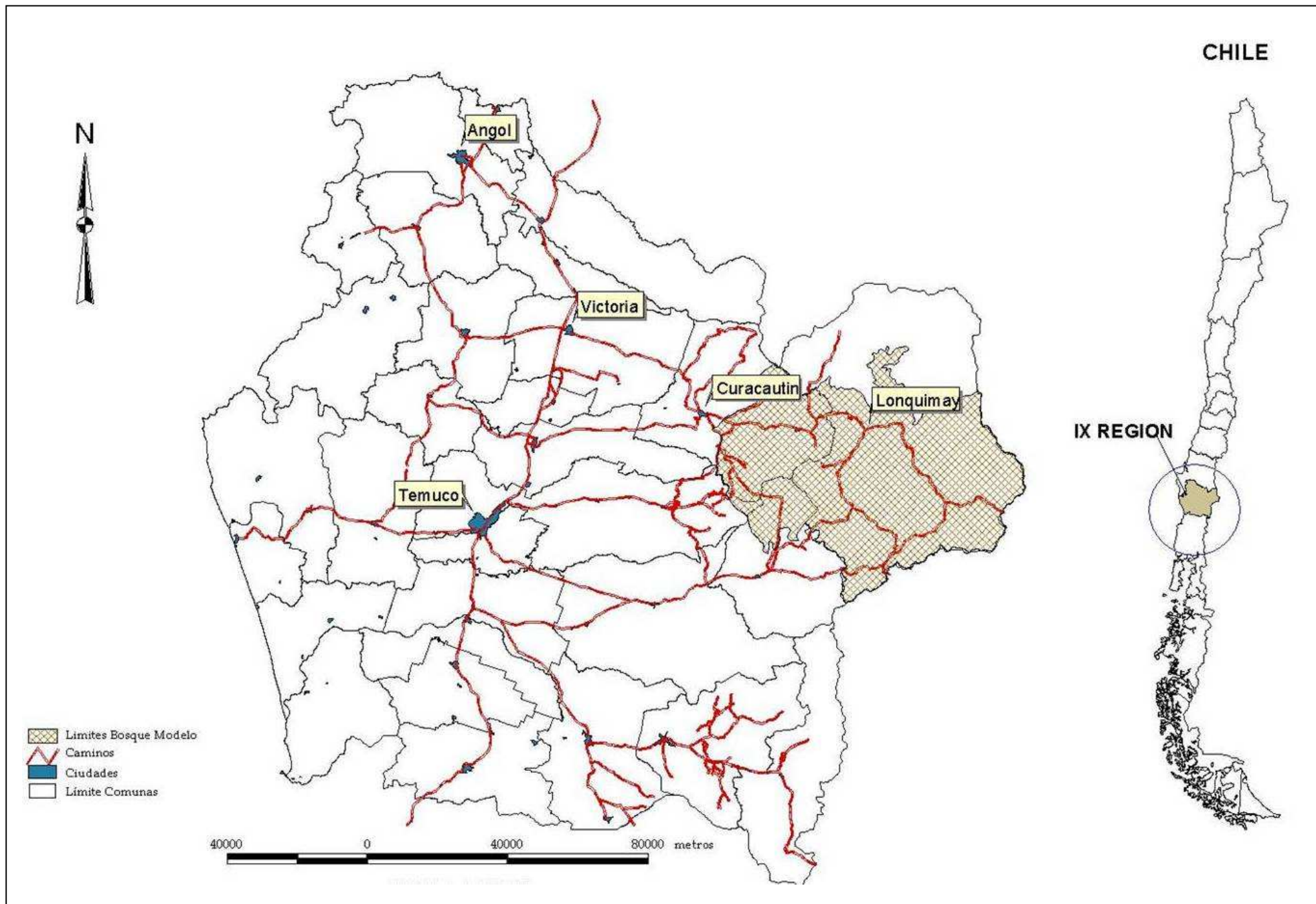


Figura 8: Ubicación geográfica de BM Araucarias del Alto Malleco

3.2 Metodología

La investigación contempló tres etapas: la caracterización de cada Bosque Modelo en la base a los principios y atributos, la sistematización del proceso de gobernanza, y la identificación de los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en cada Bosque Modelo (Cuadro 6).

Cuadro 6: Esquema metodológico de la investigación

<i>Objetivo específico</i>	<i>Preguntas claves</i>	<i>Actividades</i>
Caracterizar los bosques modelo a partir de los principios y atributos	¿Cuáles son las principales características de los bosques modelo frente a cada principio?	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilación de antecedentes de acciones y procesos - Aplicación de entrevistas semiestructuradas con actores claves - Triangulación de la información
Sistematizar el proceso de gobernanza de los recursos naturales en cada bosque modelo	<p>¿Cómo comienza el proceso de formación y desarrollo de BM?,</p> <p>¿Cuáles fueron las condiciones iniciales que dieron paso al proceso?</p> <p>¿Cuáles fueron los procesos y acciones que dieron continuidad a la instancia?</p> <p>¿Cuáles han sido los principales resultados e impactos del proceso?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de talleres de sistematización con grupos de actores clave de cada BM - Análisis crítico de la información obtenida grupal e individualmente
Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en cada bosques modelo	<p>¿Cuáles son las condiciones mínimas y variables críticas para una gobernanza efectiva?</p> <p>¿Cuáles han sido las lecciones aprendidas en cada Bosque Modelo para la gobernanza de los RRNN?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Talleres de análisis en conjunto con actores claves - Triangulación para análisis crítico de cada bosque modelo

3.2.1 Caracterización de los Bosques Modelo a partir de los principios y atributos

El cumplimiento del primer objetivo consideró la revisión de documentos y la aplicación de una entrevista a actores claves en cada Bosque Modelo.

3.2.1.1 Análisis preliminar de documentos e informes

Previo a la visita a cada Bosque Modelo, se desarrolló un análisis de documentos asociados a su conformación, informes de programas y proyectos, planes de actividades, planificaciones estratégicas, informes de control, y de evaluación y monitoreo.

3.2.1.2 Elaboración y aplicación de la entrevista

Con la base de los principios y atributos (Cuadro 7) se elaboró una entrevista semiestructurada para extraer la información de los actores en cada Bosque Modelo (Anexo 1).

Con el apoyo del gerente de cada Bosque Modelo, se generó un listado de los actores relevantes a ser entrevistados. Previo a la visita se realizó un proceso de comunicación para dar a conocer el estudio, evaluar su predisposición a participar y ajustar el momento de la entrevista. Para homogeneizar las respuestas, a cada actor se envió un documento de conceptos básicos.

Esto permitió entrevistar en Bosque Modelo Prince Albert a 20 actores distribuidos entre el directorio (15), equipo técnico (2), y externos¹¹ (3); 13 actores en Bosque Modelo Reventazón entre el directorio (7) y el equipo de gestión y subcomités (6); y 15 actores en Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco pertenecientes al directorio (11) y equipo técnico (4) (Anexo 2).

3.2.1.3 Triangulación de la información

Con la información del análisis de documentos e informes y las entrevistas semiestructuradas se caracterizó a cada Bosque Modelo respecto a los principios y atributos.

¹¹ Participantes del directorio como observadores o relacionados con algún proyecto específico

Cuadro 7: Descripción de los principios y atributos para un Bosque Modelo

<i>Principio</i>	<i>Descripción del principio</i>
<i>Asociación</i>	Cada Bosque Modelo corresponde a un foro neutro de participación voluntaria que incorpora a diferentes partes y actores relacionados con los diversos valores del paisaje, los cuáles desarrollan una visión común para el manejo sostenible del área
<i>Paisaje</i>	El Bosque Modelo actúa sobre un área biofísica de gran escala que representa los diversos valores del paisaje, incluyendo aspectos sociales, culturales, económico y ambientales
<i>Compromiso con la sustentabilidad</i>	Los actores involucrados están comprometidos con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales, a partir de prácticas que generen beneficios económicos y sociales, y que contribuyan al mantenimiento de la integridad ecológica de su paisaje
<i>Gobernanza</i>	El manejo del Bosque Modelo es representativo, participativo, transparente y responsable. Promueve el trabajo colaborativo entre los involucrados a partir de estructuras de confianza que priorizan y manejan eficazmente las acciones implementadas, valiéndose de procesos de consenso sobre la base de una visión común a pesar de la diversidad de intereses y valores de los actores
<i>Programa de actividades</i>	Las actividades llevadas a cabo por el Bosque Modelo reflejan su visión, necesidades, valores y desafíos de los actores con un sistema eficaz de planificación y seguimiento que facilita la innovación en materia del manejo sostenible de los recursos naturales y de la misma institución
<i>Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red</i>	El Bosque Modelo desarrolla la capacidad local, regional y nacional de los actores frente a su participación en el manejo sostenible de los recursos naturales a partir del intercambio de experiencias y aprendizajes entre estos y con otros bosques modelo fortaleciendo el trabajo en red

3.2.2 Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales en cada Bosque Modelo

La sistematización se desarrolló mediante talleres con la metodología complementada de Jara (1998) y Berdegú et ál. (2007) (Figura 9). Con la participación de actores asociados a los inicios y desarrollo del Bosque Modelo, la actividad se guió con el eje de sistematización *aspectos claves para una gobernanza efectiva de los recursos naturales a partir del Bosque Modelo* y un protocolo de preguntas de orientación (Anexo 3).

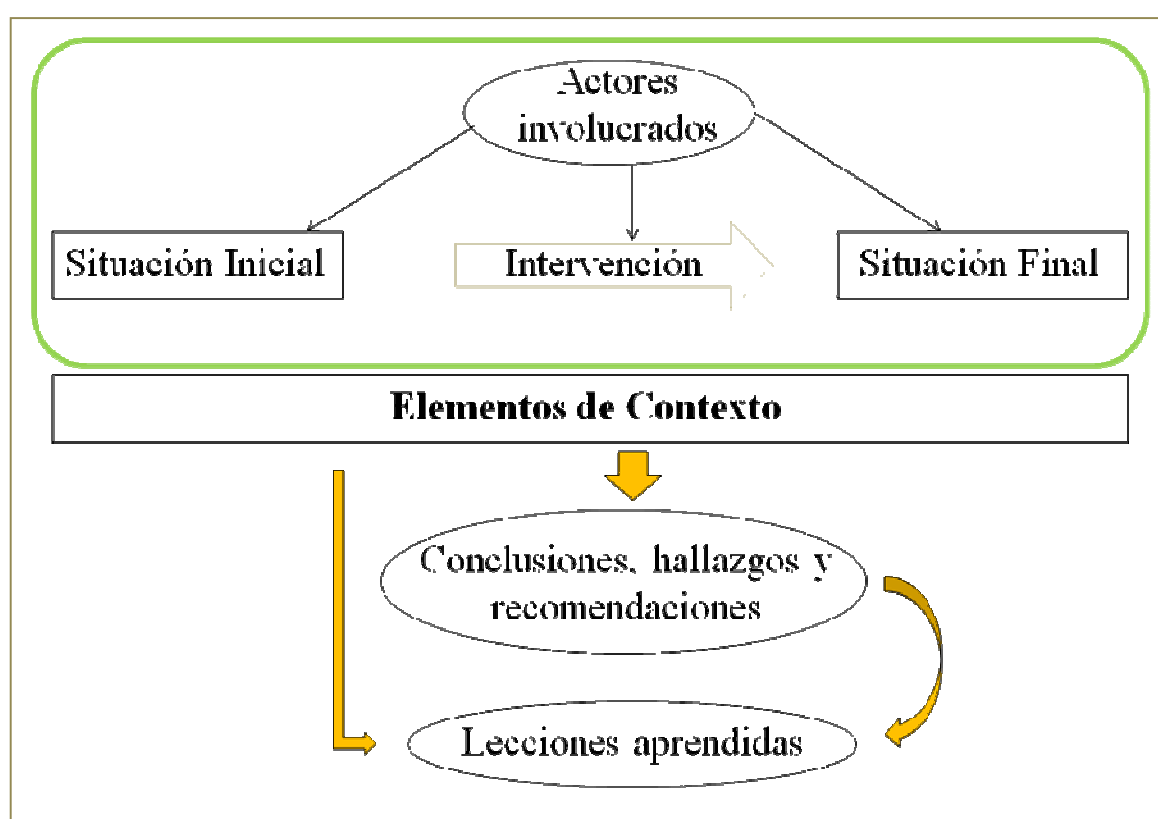


Figura 9: Esquema metodológico de sistematización

Con un taller en BM Prince Albert y BM Reventazón, y dos en BM Araucarias del Alto Malleco, se describieron los elementos de contexto de nivel local, nacional e internacional influyentes en el establecimiento del Bosque Modelo; los problemas, necesidades, oportunidades y acciones que dieron comienzo al proceso; las acciones post-establecimiento, factores de incidencia, actores involucrados, y medios y recursos utilizados; y la situación actual del Bosque Modelo respecto a la situación inicial.

Para apoyar la sistematización y facilitar la visibilidad del proceso, se construyeron en cada Bosque Modelo secuencias de hitos o líneas del tiempo.

3.2.3 Identificación de los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en cada bosque modelo

La sistematización no cumple su objetivo de aportar al conocimiento si no lleva implícito un proceso de reflexión crítica por los actores involucrados (Berdegué et ál. 2007).

Los actores desarrollaron un análisis crítico de la implementación del Bosque Modelo identificando condiciones mínimas y factores críticos para una gobernanza efectiva de los recursos naturales desde la plataforma. Además discutieron sobre lecciones aprendidas y retos con un fuerte énfasis en la adaptación (Prins 2005). Para la obtención de las lecciones aprendidas se complementó las metodologías de Jara (1998), Berdegué et ál. (2007) y ERGA¹² (Cuadro 8).

Cuadro 8: Planilla de conclusiones, lecciones aprendidas y retos pendientes

<i>Bosque Modelo</i>	<i>Intervención</i>	<i>Situación Actual</i>	<i>Lecciones aprendidas</i>	<i>Retos pendientes</i>
<i>Prince Albert</i>				
<i>Reventazón</i>				
<i>Araucarias del Alto Malleco</i>				

Fuente: www.boardsources.org

¹² Presentado en Foro Global de Bosques Modelo, Hinton (Canadá) 2008

4. RESULTADOS

Los resultados de la investigación se presentan de acuerdo a cada objetivo y Bosque Modelo respectivamente.

4.1 Bosque Modelo Prince Albert

4.1.1 Objetivo 1: Caracterización del Bosque Modelo a partir de los principios y atributos

4.1.1.1 Principio 1: Asociación

BM Prince Albert es una plataforma que vincula actores de agencias públicas, privadas, de investigación y desarrollo, grupos aborígenes y organizaciones locales de manejo forestal, bajo un esquema de participación voluntaria y sin restricciones para desarrollar acciones y generar información de apoyo a políticas y procedimientos en los recursos naturales, con énfasis en el desarrollo de las comunidades forestales (Anexo 4).

La incorporación de la sociedad en un concreto desarrollo sostenible de orden comunitario, la capacidad de vinculación, y de comunicación social y política de los actores son un eje básico del proceso. Aprovechando las estructuras de gobernanza local asociadas a recurso natural, como grupos ganaderos y productores forestales, y el nivel de cobertura de la intervención y posicionamiento sociopolítico de los socios, sobre todo de las entidades del estado, BMPA busca fortalecer la comunicación y amplitud de sus procesos; sin embargo, el aislamiento físico y sociocultural de grupos sociales, principalmente grupos indígenas, por la amplitud del territorio, y la sostenibilidad financiera son elementos restrictivos al avance del proceso.

Con financiamiento del gobierno federal desde sus inicios, derivado del Programa de Bosques Modelo, en la actualidad BM Prince Albert cuenta con financiamiento hasta 2012 producto de su vinculación en el Programa de Bosques Comunitarios (desde 2007), al que se

suma el aporte monetario y en recursos humanos de los socios¹³. Tales recursos son el sostén de proyectos y procesos de apoyo a grupos sociales, por lo que la sostenibilidad y capacidad de acción del Bosque Modelo están destinados a la continuidad del financiamiento del Estado.

Pese a que el Programa de Bosques Comunitario permite a BMPA identificar pasivos y activos financieros y sostenedores de las acciones, los socios no han desarrollado una estrategia de apalancamiento de recursos que aproveche esta oportunidad y reduzca tal dependencia. En este sentido, la Red Canadiense de Bosques Modelo reconoce este problema y está buscando un mayor nivel de participación de los gobiernos, para que tanto Prince Albert como otros BM del país avancen juntos en la búsqueda de soluciones a la sostenibilidad financiera.

4.1.1.2 Principio 2: Paisaje

El área de influencia de BM Prince Albert está caracterizado por la transición del bosque boreal compuesto por praderas de uso agrícola y ganadero con formaciones aisladas de bosque (*forest island*) y el bosque boreal conformado por coníferas (*picea*, *pinus*) y latifoliadas (*betula*) en forma pura o mixta (Acton et ál. 1998, PAMF 2006c).

Con la ciudad de Prince Albert como principal centro urbano, pequeños poblados urbano-rurales, áreas protegidas y territorios de las comunidades aborígenes (indígenas), BMPA identifica diversos usos, interacciones y problemáticas entre los recursos naturales y los grupos sociales (PAMF 2006c), lo que facilita la focalización de acciones en el territorio.

Los aborígenes distribuidos en bandas¹⁴ aisladas y distantes, utilizan los recursos en forma continua para la extracción de productos madereros y no madereros, la caza y pesca, y para la promoción del turismo como medios de subsistencia, valoración espiritual y cultural (PAGC 2008). En tanto la población de la ciudad de Prince Albert se vincula con los recursos naturales a través de la actividad turística, siendo el Parque Nacional Prince Albert, lagos circundantes, y áreas promovidas por grupos indígenas los principales sitios. En forma intermedia, los grupos sociales ubicados en pequeños poblados y granjas rurales interactúan

¹³ Compromiso de los socios a aportar como mínimo con igual cantidad a la destinada desde el gobierno federal (US\$325.000/año)

¹⁴ Estructura de nivel medio para la vinculación de las comunidades aborígenes

con el paisaje mediante la actividad ganadera de vacunos y bisontes, y agrícola–forestal de pequeña escala (PAMF 1994).

Con diversos conflictos por interacciones en el uso de los recursos naturales en el territorio, normalmente entre grupos aborígenes y no aborígenes con instituciones públicas y privadas, normalmente por el desarrollo de actividades productivas (ganadería, agricultura) y/o de conservación (manejo de áreas protegidas), BM Prince Albert apoyo a su resolución con procesos de planificación territorial participativa derivados de proyectos realizados y validados durante sus primeros años (1992 – 2000)¹⁵, la generación de mesas de diálogo, y la inclusión de representantes de tales grupos a las instancias de participación de Bosque Modelo para facilitar el consenso entre tales grupos.

Tales mecanismos aportan al cumplimiento de los marcos legales de restricción al uso de la tierra y de los recursos naturales¹⁶ (FSIN 2007) y los convenios entre el gobierno y los usuarios establecidos para la resolución de este tipo de conflictos (PAMF 2000b, PAMF 2006a).

4.1.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad

Para Bosque Modelo Prince Albert la efectiva conservación, uso sostenible y distribución equitativa de los beneficios de los recursos naturales depende de la gestión coordinada entre agencias público-privadas, estructuras de gobernanza local y usuarios del recurso (PAMF 2006a, PAMF 2006c). Con una intervención focalizada acorde a restricciones operativas, financieras, y de interés social, BMPA busca equiparar y empoderar a las comunidades rurales con herramientas, habilidades, y oportunidades para la diversificación económica y sostenibilidad de los recursos del territorio (PAMF 2006c).

Con la vinculación y acompañamiento técnico y financiero a programas agrícolas, forestales, agroforestales, de gobernanza local, y de educación y fomento cultural derivados de organizaciones públicas y privadas asociadas a Bosque Modelo, BMPA facilita la comunicación e interacción entre actores económicos (p.e cooperativas y comités de desarrollo

¹⁵ Plan de Manejo Integrado de Recursos (IRM Plan)

¹⁶ P.e. Tratado 6 y 7 para “Reservas Indias” estableciendo zonas delimitada de tierra para la continuación de la caza y pesca

económico local y regional), científicos (p.e universidades y centros de investigación) y políticos (p.e departamentos agrícolas y forestales de nivel provincial y federal) para generar impactos, y beneficios equitativos y sostenibles en términos culturales, ambientales, sociales y económicos.

En términos específicos, la promoción de la sustentabilidad requiere la claridad práctica del concepto para insertar las acciones propuestas desde el BM. Desde sus inicios, BM Prince Albert ha diseminado el concepto en la sociedad y los grupos activos de los proyectos y programas con el desarrollo forestal participativo y el involucramiento social en discusiones para el desarrollo territorial. Pese a que el concepto se encuentra inserto, su claridad depende de la perspectiva de los actores¹⁷ (PAMF 2006b).

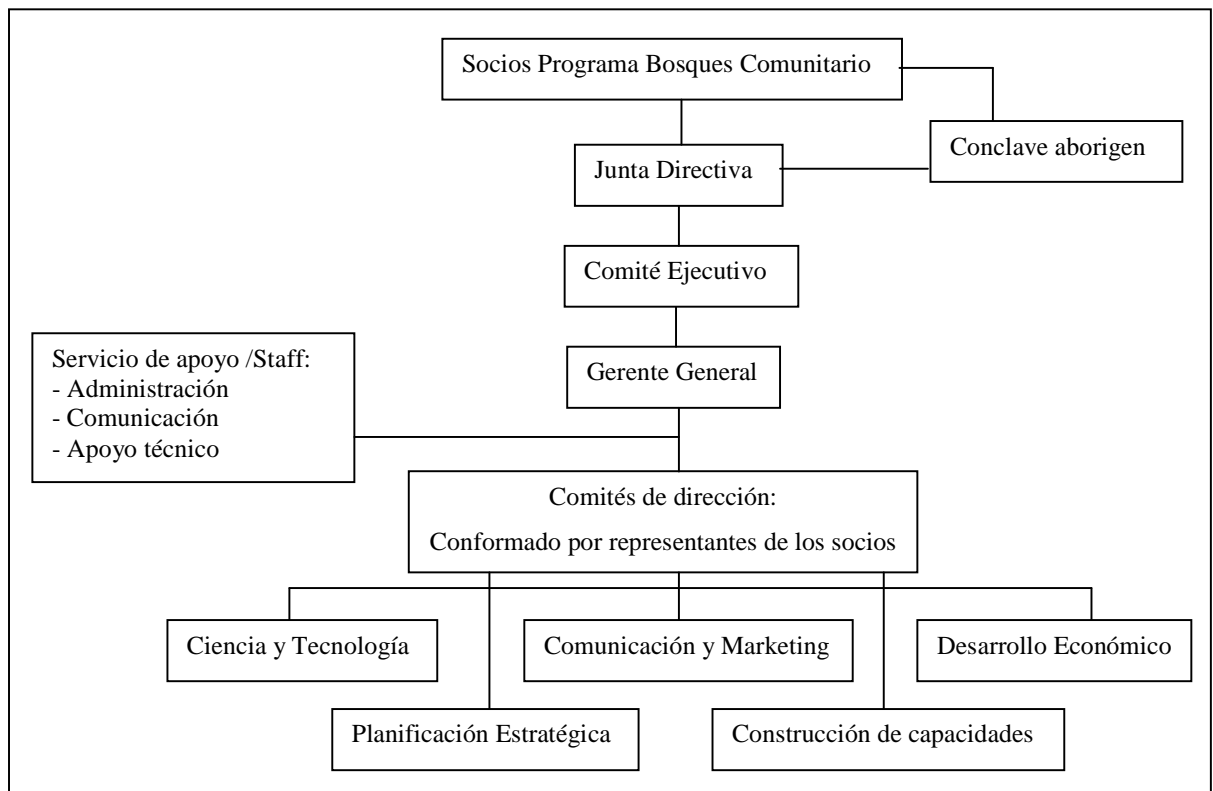
Una particularidad en la promoción de la sustentabilidad desde BMPA han sido las acciones enfocadas en la restauración y el mantenimiento de la integridad ecológica del paisaje. Con proyectos e investigaciones en fauna silvestre, manejo del fuego, manejo forestal, y recursos acuáticos, Bosque Modelo ha influenciado positivamente en el desarrollo de prácticas sostenibles por los actores del territorio como la formación de grupos para el manejo sostenible de ganado (p.e bisonte), la inclusión del manejo forestal y del tema ambiental en la planificación de organizaciones (p.e aborígenes), y el involucramiento social en sistemas de conservación de flora y fauna (PAMF 1996, PAMF 2002, PAMF 2006b, PAMF 2006c)

4.1.1.4 Principio 4: Gobernanza

Como *Corporación sin Fines de Lucro* (PAMF 1994), la arquitectura de gobernanza de Bosque Modelo Prince Albert está compuesta por una Junta Directiva, un Comité Ejecutivo, una Gerencia, y comités de dirección (PAMF 2006c) (Figura 10).

La Junta Directiva es la instancia para la discusión de los asuntos organizacionales – estatutos y políticas internas–, operativos –planes de trabajo y otras iniciativas estratégicas–, y financieros que involucren las necesidades, tendencia y requerimientos de la comunidad, los socios, y los programas y políticas de la instancia (PAMF 2006c, PAMF 2008a).

¹⁷ La encuesta desarrollada en 2006 señala que un 60% de la población del área de BMPA reconoce el concepto



Fuente: Modificado de PAMF (2008a)

Figura 10: Organigrama Bosque Modelo Prince Albert (PAMF 2008a)

Establecida para planificar, dirigir las políticas institucionales, y apoyar la toma de decisiones, la Junta Directiva está conformada por 15 organizaciones del ámbito público municipal, provincial y federal, centros de investigación, organizaciones locales de temas ambientales, y la comunidad aborígen a través de la Federación¹⁸, el Gran Consejo¹⁹ y algunas bandas aborígenes (Cuadro 9) (PAMF 2007b). Cada organización está representada por un actor designado por un tiempo indeterminado con un rol de interlocutor. A estos se añaden socios indirectos relacionados a proyectos y programas que no participan en la Junta Directiva.

El rol de interlocutor de cada director, significa transferir la información desde la Junta a sus representados (institucionales y civiles). Sin embargo, el proceso no se desarrolla con la eficacia necesaria, ya que el tamaño de las instituciones miembro afecta el reconocimiento de

¹⁸ Federación de Naciones Indígenas de Saskatchewan reúne a 72 Primeras Naciones de la Provincia de Saskatchewan.

¹⁹ Gran Consejo de Prince Albert reúne a 12 Primeras Naciones en el área central y norte de la Provincia de Saskatchewan

los representantes, por lo que el mensaje es entregado a los niveles más cercanos al representante, y cuyo interés en Bosque Modelo no está totalmente identificado, lo que afecta el reconocimiento de la instancia más allá de su inclusión en el Programa de Bosques Comunitarios.

Cuadro 9: Organizaciones que constituyen la Junta Directiva de Bosque Modelo Prince Albert

Instituto de Forestería Canadiense, sección Saskatchewan	Gran Consejo de Prince Albert (Primeras Naciones)
Federación de Naciones Indígenas de Saskatchewan	Parque Nacional de Prince Albert
Manejo de Islas Forestales Inc. (Primeras Naciones)	Villa Resort de Candle Lake
Banda Indígena Lac La Ronge	Servicio de Ambiente y Manejo de Recursos de Saskatchewan (SERM)
Centro Forestal de Saskatchewan	Asociación Forestal de Saskatchewan
Consejo de Investigación de Saskatchewan	Ministerio del Ambiente
Consejo Agrícola de Saskatchewan (Primeras Naciones)	Autoridad Regional para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Prince Albert
Consejo de Administración de Bisontes de Planicies de Río Sturgeon	Servicio Forestal Canadiense (Observador)

Fuente: PAMF (2007)

De la Junta Directiva se desprende un Comité Ejecutivo, elegido entre los representantes de las organizaciones miembros. Con los cargos de Presidente, Vice-Presidente, Secretario, y Tesorero, el Comité Ejecutivo tiene la responsabilidad sobre las decisiones en cuanto al manejo financiero y operativo de la organización, contando para ello con la retroalimentación de la Junta Directiva (PAMF 2008a). Además coordina las reuniones bimensuales apoyándose en la *guía de manejo de conflictos y gobernanza* diseñada por los representantes para el Bosque Modelo para asegurar la transparencia, respeto, y oportunidad a la participación y opinión de todos los actores en procesos de decisión, consenso y acuerdo (PAMF 2006c, PAMF 2008a).

Para apoyar ambas instancias, BM Prince Albert cuenta con una Gerencia que es responsable de la administración de los fondos, el manejo y monitoreo de los proyectos y operaciones, la elaboración de los reportes y el mantenimiento de los sistemas de información (PAMF 2008a). La Gerencia está conformada por una persona a *tiempo completo* y un profesional para proyectos o programas específicos. Cabe destacar que el Gerente tiene una condición particular ya pertenece a los registros del Parque Nacional Prince Albert (PNPA), por lo que corresponde a un empleado público. Esta posición se deriva del aporte del PNPA para el Bosque Modelo. Para reducir la vulnerabilidad en las responsabilidades del Gerente, existe un acuerdo de vinculación entre el Bosque Modelo Prince Albert y el PNPA que especifica el ámbito de acción del Gerente.

Para asegurar la organizada rendición de cuentas, y una meticulosa administración de los servicios generales de apoyo por la Gerencia, BM Prince Albert adoptó el *Marco de Resultados y Redición de Cuentas*²⁰ de la Junta del Tesoro de Canadá como mecanismo de control y monitoreo de eficiencia financiera y técnica (CMFN 2002, PAMF 2006c). Esto ha favorecido la rendición de cuentas y eficiencia en el manejo de los recursos, y se ha fortalecido el orden, transparencia y seriedad del proceso ante el uso de recursos públicos. Para ello la Gerencia cuenta con el apoyo de la entidad financiera Meyers Norris Penny LLP en la preparación de los reportes económicos para la Junta Directiva, el Comité Ejecutivo y el Servicio Forestal Canadiense.

En tanto para coordinar y apoyar los planes de trabajo, el Bosque Modelo tiene comités de dirección conformados por los organismos asociados (PAMF 2006c). Los comités Ciencia y Tecnología; Comunicación y Extensión; Más allá de Nuestras Fronteras, y Planificación Estratégica entregan sugerencias a la Junta Directiva frente a las acciones en ejecución, para la generación de nuevas iniciativas, y la asignación de recursos financieros a las acciones (PAMF 2002, PAMF 2006c).

Finalmente de la estructura organizativa se desprende el *Conclave aborígen*. Creado en 2008 con el apoyo del Gran Consejo de Prince Albert, el *conclave* corresponde a un foro de

²⁰ Marco de control para la transferencia de pagos desde el Gobierno de Canadá. Previsto por el Servicio Forestal Canadiense y aprobado por la RCBM en 2002

participación de los aborígenes para compartir ideas, discutir problemas y formular soluciones para complementar la participación de sus representantes en el Bosque Modelo²¹. Abordando la necesidad de participación directa y permanente de los grupos aborígenes, se espera que se constituya en una plataforma de aprendizaje e involucramiento en decisiones relacionadas con los recursos forestales y procesos de evaluación ambiental (PAMF 2006c, IISD 2008). Dado el escaso tiempo de establecimiento y funcionamiento aún no se observan impactos de esta instancia.

4.1.1.5 Principio 5: Programa de actividades

Desde su creación la intervención de Bosque Modelo Prince Albert se ha dirigido con una planificación estratégica, con un período normal de 5 años para su cumplimiento, y un plan operacional de acción y control. Con un período de planificación actual desde 2007 a 2012, la planificación cuenta con las líneas estratégica: Construcción de capacidades económicas; Construcción de capacidades humanas en comunidades con las sub-líneas modelos de gobernanza local, desarrollo de habilidades, capacidad entre los jóvenes, e intercambio entre comunidades forestales internacionales; y Sostenibilidad de la sanidad de los ecosistemas (PAMF 1994, PAMF 2007b).

Estas las líneas favorecen la ejecución de acciones e investigaciones a partir de las necesidades y problemáticas de la sociedad, los valores y beneficios del ecosistema, y la presencia de programas locales, provinciales y federales asociados a la sostenibilidad de los recursos naturales del territorio (PAMF 2006c, PAMF 2009).

Entre las principales acciones con la planificación actual, en términos productivos se tiene el apoyo a la conformación de un consorcio para la generación de etanol de biomasa forestal, el desarrollo de un corredor comercial en el oeste de Saskatchewan, el fomento de la industria agroforestal; en términos culturales al reconocimiento de los sitios sagrados de las Primeras Naciones; y en términos ambientales a investigaciones en aprovechamiento y resiliencia del bosque, y efectos del cambio climático en poblaciones naturales de flora y fauna (PAMF 2006c, PAMF 2007b).

²¹ Se espera en el mediano plazo que un representante del conclave aborígen participe en la Junta Directiva

En todas las actividades BM Prince Albert fomenta la vinculación entre organizaciones sociales (Comité de Desarrollo Económico, Bandas Indígenas), de investigación (SRC, CFSn, SIAST, AGB Technologies), y sociopolíticas (GCPA, Municipio de Prince Albert, REDA, PNPA, FNIS) con la visión de intercambiar y aplicar técnicas innovadoras, generar capacidades y utilizar el conocimiento local y tradicional (PAMF 2007b).

A la planificación estratégica y los planes anuales, se suma un programa de monitoreo y evaluación con impactos de corto, mediano y largo plazo (PAMF 2006c). El monitoreo ha favorecido la adaptación de las líneas estratégicas (en los diversos períodos del BM), en las acciones, y en los socios involucrados. Conforme el proceso se ha hecho más participativo, la apropiación civil de la instancia se ha favorecido.

4.1.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red

La generación de capacidades y el intercambio de conocimientos son un punto focal del Bosque Modelo. Con conferencias, seminarios y programas de intervención organizacional y educacional, BM Prince Albert involucra a la comunidad y a sus socios en actividades para la generación de capacidades, y el aprendizaje para facilitar la intervención, y el mantenimiento de las redes (PAMF 2006c).

Con el apoyo a la coordinación y financiamiento del programas de educación²² como *Junior Forest Rangers*, dirigido a jóvenes aborígenes para incrementar capacidades en manejo forestal sostenible e integrado del ecosistema (PAGC 2008), *Envirothon* que acerca a jóvenes no indígenas al manejo medioambiental, y al *currículum de educación cultural – tradicional* en colegios del área norte de la Provincia de Saskatchewan para vincular el conocimiento ancestral y actual en temas productivos (PAMF 2006c); y la generación de capacidades en grupos sociales (aborígenes) para el manejo forestal, y para el fortalecimiento de estructuras de gobernanza local orientados a la reducción de conflictos en el uso de recursos naturales (p.e consejo de administración de bisontes), Bosque Modelo Prince Albert avanza en la

²² Los programas de educación esperan que los jóvenes encuentren en el manejo de los recursos naturales una oportunidad de desarrollo en el mediano plazo

conformación de un soporte social e institucional para el territorio en la gestión de los recursos naturales (PAMF 2006c, PAGC 2008, PAMF 2009)

Parte importante de esto último, está en la promoción de las acciones y del proceso. Con medios escritos como boletines, revistas, artículos científicos y de extensión²³; digitales con el sitio web y CD interactivos; y con información en carreteras y área de los proyectos (PAMF 2005, PAMF 2007b), BMPA difunde sus actividades. A su vez los socios y miembros apoyan la difusión a través de sus medios.

Como parte de la Red Canadiense e Internacional de Bosques Modelo, BMPA mantiene vínculos permanentes con estas instancias y otros Bosques Modelo del país (PAMF 2009). La participación en foros globales e instancias de discusión, permiten que BM Prince Albert cuente con convenios de colaboración nacionales e internacionales con otros BM. Entre estos destaca para el proyecto *FireSmart* con BM Manitoba; para salud indígena, bioenergía, y gobernabilidad con BM Alto Malleco (Chile); para gobernanza de manejo y acceso a recursos naturales por los aborígenes, cambio climático, e intercambio intercultural entre jóvenes con BM Vilhelmina (Suecia); y con la RIABM para el desarrollo económico de grupos indígenas, cambio climático y agroforestería²⁴ (PAMF 2006c, PAMF 2009).

Cabe destacar que BMPA junto a la Red Canadiense e Internacional, el Servicio Forestal Canadiense y los servicios forestales y políticos de Suecia, China, Finlandia y Rusia, participa activamente en la construcción de la Red Circumboreal de Bosques Modelo y particularmente en la generación de Bosques Modelo en Finlandia e India (IMFN 2006, PAMF 2009).

²³ Revista Forest Time (BM Prince Albert) y Forestry Chronicle (Canadian Forestry Institute)

²⁴ Este compromiso es un importante soporte de la participación de BMPA en el Programa de Bosques Comunitarios

4.1.2 Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales

4.1.2.1 Elementos de contexto

a) Contexto nacional e internacional

En la década del 90, Canadá a partir del éxito de la comisión Brundtland y del fortalecimiento de las organizaciones medioambientales, y del financiamiento de privados a actividades ambientales, comenzó a fortalecer su política ambiental con un plan de acción para el manejo de los recursos naturales denominado *Plan Verde*²⁵ y la estrategia forestal, el gobierno canadiense intentó guiar dicha política, favoreciendo económicamente una serie de iniciativas de carácter ambiental (WCED 1987, Gale 1997).

Un problema particular se encontraba en el sector forestal por el uso sostenible de los recursos forestales, y por la explotación en áreas destinadas a la conservación y establecimiento de comunidades indígenas, generando conflictos entre ambientalistas, el gobierno, pueblos indígenas y la empresa privada. Para cambiar la relación entre los *stakeholders* y el recurso forestal, y fomentar la resolución de conflictos, el Ministerio de Recursos Naturales de Canadá (NR Can) aprovechando el impulso de la política ambiental, creó el Programa Canadiense de Bosques Modelo (PCBM) (Brand y LeCLaire 1994, Briner 2004, CFS 2009, IMFN 2009).

Definido como un enfoque para el consenso entre actores con diversos intereses en el recurso forestal, el PCBM²⁶ presentado en la Cumbre de la Tierra en 1992, se identificó como una oportunidad para el cumplimiento de los principios de ordenación forestal sostenible y de los Criterios e Indicadores de Manejo Forestal en Bosques Templados y Boreales derivados del Proceso Montreal el mismo año (CMFN 2009).

²⁵ Plan de acción para el manejo de los recursos ecológicos por el gobierno federal (1990 – 1995)

²⁶ Con el apoyo financiero del componente *Socios en el Desarrollo Forestal Sostenible* del Plan Verde se establecieron 10 sitios a través del país en 1992

b) Contexto local

La oportunidad entregada por el Servicio Forestal Canadiense del Ministerio de Recursos Naturales (NR Can – CFS) que promovía el concepto de desarrollo sostenible en la industria forestal y la unión de esfuerzos en torno manejo forestal, permitía establecer instancias para la resolución de conflictos en el uso de los recursos naturales (PAMF 1994).

La zona de Prince Albert, con un área potencial para el manejo forestal²⁷, y la presencia de organizaciones de base, privadas, provinciales y federales en los ámbitos sociales, económicos y ambientales, pero actuando en forma dispersa en el territorio, no estaba exenta de conflictos. El uso de tierras de grupos aborígenes para aprovechamiento forestal, la preocupación del mantenimiento de los ecosistemas, y la reducida inclusión de grupos de base en la ordenación forestal eran las principales problemáticas (PAMF 1994, PAMF 1998c). El interés por construir un esquema cuya visión común fuera reducir tales conflictos, sobre la base del PCBM, llevó en 1992 a la creación de Bosque Modelo Prince Albert (PAMF 1994, PAMF 2000).

4.1.2.2 Situación Inicial

La formación de Bosque Modelo Prince Albert se dio mediante el vínculo entre la Empresa Forestal Weyerhaeuser Canadá división Saskatchewan, la Primera Nación Montreal Lake, el Parque Nacional Prince Albert, el Departamento de Recursos Naturales de Saskatchewan, el Instituto Forestal Canadiense sección Saskatchewan, la Federación de Naciones Indígenas de Saskatchewan, y el Gran Consejo de Prince Albert. En tanto los requerimientos del NR Can – CFS, para adquirir la categoría de Bosque Modelo, generó la conformación de la Asociación Bosque Modelo Prince Albert Inc. y con ello la primera estructura directiva o directorio (PAMF 1994, PAMF 2000).

Para reforzar la institución, los socios definieron los objetivos, categorías estratégicas y operacionales, y construyeron la planificación estratégica con información de los diagnósticos del territorio, y los objetivos del programa; y para la coordinación, ejecución y control de las

²⁷ Estimación de 23 millones de m³ de madera en 300.000 ha de bosque de coníferas y latifoliadas

acciones se estableció una administración y los comités de control *desarrollo técnico, de investigación, y científico* (PAMF 1993, PAMF 1996, CMFN 2009) (Figura 11).

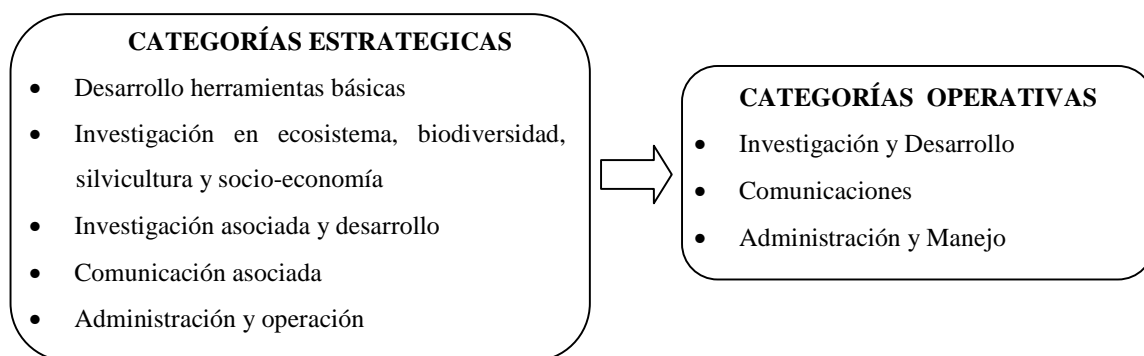


Figura 11: Categorías estratégicas y operativas iniciales de BMPA

Avanzando conforme la Fase I del PCBM²⁸ (1992 – 1996), Bosque Modelo Prince Albert trabajaba para superar las diferencias de ideas y enfoques en la gestión de los recursos naturales que permitiese asegurar beneficios desde estos a todos los actores (PAMF 1994, CMFN 2009). El objetivo y las aspiraciones de los socios dieron lugar a una variedad de actividades, que si bien se percibían como complementarias generaba cierta competencia y conflictos entre los miembros e instituciones externas el alcance territorial y sus impactos. Aquello significó un reto importante al consenso para la gestión integrada de los recursos, que fue manejado con el desarrollo de acciones conjuntas entre entidades involucradas directa e indirectamente con el BMPA (PAMF 1994, PAMF 2000).

4.1.2.3 Proceso de intervención

La intervención de Bosque Modelo Prince Albert está marcada por su participación en tres fases del Programa Canadiense de Bosques Modelo, y la primera fase del Programa de Bosques Comunitarios.

a) Fase I (1992 – 1996)

Con 23 objetivos de trabajo para cumplir las categorías estratégicas y operativas, BMPA comenzó a desarrollar actividades en ecología y prácticas forestales, socio economía del manejo forestal, y comunicación y difusión. (PAMF 1995), derivados en proyectos en

²⁸ Con un presupuesto asignado de US\$ 1 millón/año durante el período 1992 – 1996

sustentabilidad ambiental, bienestar humano, transferencia tecnológica y fortalecimiento de redes para la investigación e innovación para el manejo forestal, con el apoyo de entidades como públicas y privadas como SIAST, la Universidad de Saskatchewan, New Brunswick, y Alberta, Centros de Servicios Hídricos, y consultores socio-ambientales de la Provincia de Saskatchewan (PAMF 1995, PAMF 1996).

Las actividades, distribuidas entre el período 1992 – 1996, principalmente proyecto de investigación fueron influenciadas por importantes hitos en el país, siendo uno de los principales la presentación del Plan de Manejo Integrado de Recursos por el Ministerio de Recursos Naturales de Canadá, que se transformó en una oportunidad para el acercamiento del Bosque Modelo a la comunidad (Figura 12).

Entre las actividades, destaca el trabajo con talleres de reflexión, para fomentar y facilitar la toma de decisiones y acuerdos entre los socios al interior de la Asociación, y el avance de los objetivos de BM Prince Albert con el territorio. Esto último y las actividades promovió que BM Prince Albert se involucrara en estructuras de gobernanza local como en la Federación de Naciones Indígenas, el *Prince Albert Churchill River*²⁹, y la *Intertibal Timber Council*³⁰ para formar parte de discusiones sobre conservación, y manejo del recurso forestal en el área de Prince Albert, favoreciendo la construcción de redes (PAMF 1996).

Un Comité Consultivo formado por el Servicio Forestal Canadiense, agencias locales y provinciales de desarrollo sostenible y otros *stakeholders* externos a los *miembros* fundadoras evaluaba las acciones dando cuenta al Directorio y la Administración. El comité fomentaba la retroalimentación desde la sociedad y socios indirectos (PAMF 1994).

b) Fase II (1997 – 2001)

Culminada la Fase I del Programa de Bosque Modelo, orientada hacia la investigación, la evaluación mostró que la asociación entre personas y organizaciones, favorecía la gestión y resolución de conflictos de intereses respecto a los recursos forestales; sin embargo, impactos

²⁹ Distrito electoral federal en la provincia de Saskatchewan que estuvo representada en la Cámara de los Comunes de Canadá entre 1988 hasta 1997

³⁰ Asociación que promueve la conservación y el desarrollo de los recursos forestales para el beneficio y progreso de los pueblos indígenas (<http://www.itcnet.org/>)

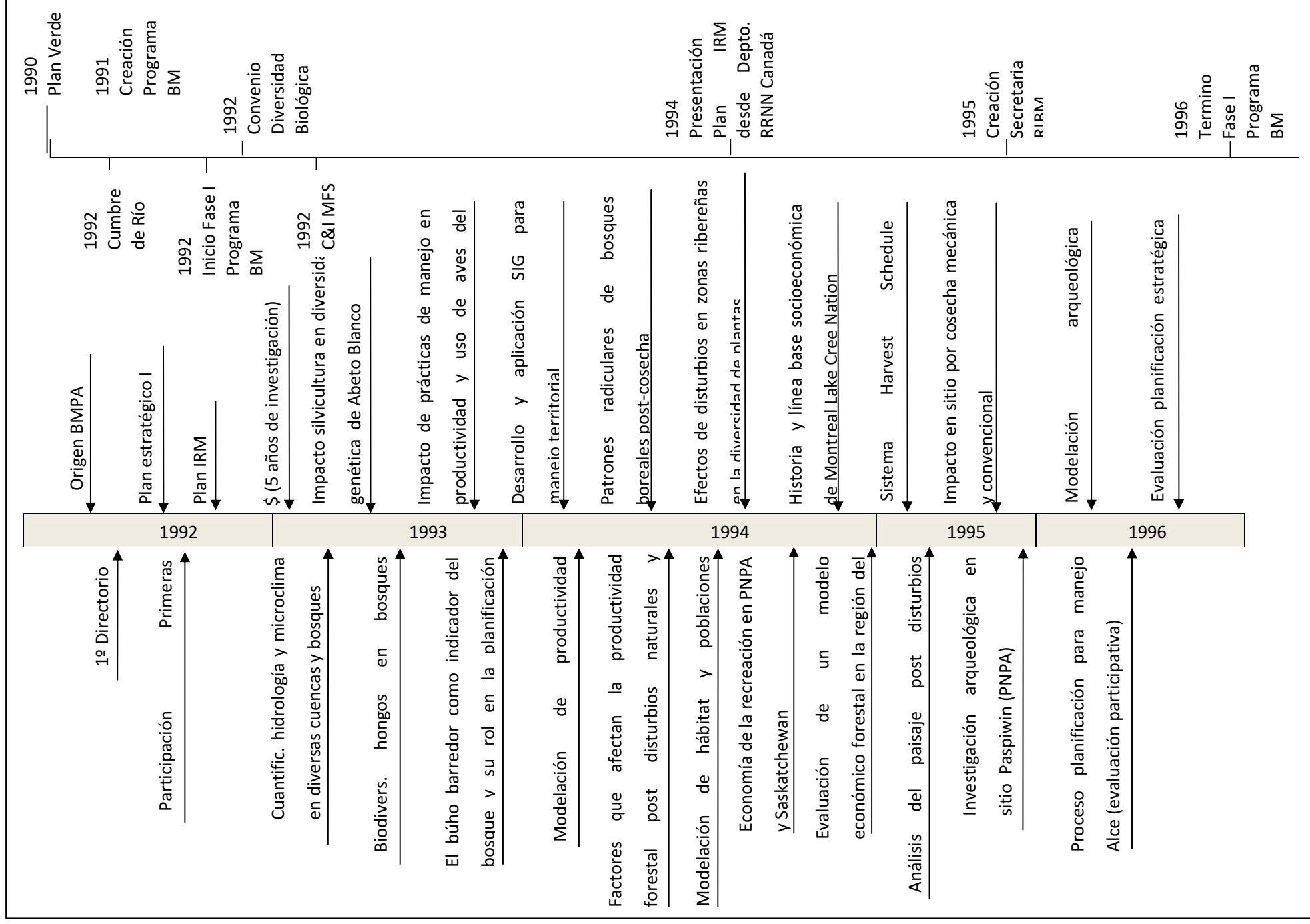


Figura 12: Línea de tiempo Fase I BMPP (1992 – 1996)

duraderos se observarían con la continuidad del proceso (Weaver 2003). Con esto, el Servicio Forestal Canadiense dio curso a la Fase II del PCBM para compartir experiencias, mostrar innovaciones, fortalecer las redes, y reforzar la participación aborigen en el manejo sostenible de los bosques (CMFN 2002 citado por Naysmith 2003, CMFN 2009).

Este impulso llevó a Bosque Modelo Prince Albert a construir una nueva planificación cuyo objetivo fue la diseminación de la información y tecnología para el desarrollo, y el reforzamiento de las debilidades en la conducción del proceso, y su vinculación con la sociedad (PAMF 1998b). Para fortalecer lo anterior, BMPA inicio el período con la incorporación al directorio del Centro de Forestería de Saskatchewan, la Banda Lac La Ronge, y la Villa Resort Candle Lake; además del Servicio Forestal Canadiense como observador por mandato (PAMF 1998b, CMFN 2009).

Con la nueva planificación los actores definieron una visión y metas; mientras que los objetivos se adaptaron para mejorar el avance hacia el manejo forestal sostenible, la protección de los valores del bosque, y asegurar los beneficios culturales y socioeconómicos del recurso (PAMF 1998b, CFS 2003). Con un énfasis en el intercambio de conocimiento y habilidades, la estructura de gobernanza acogió una gerencia, y los grupos de trabajo sanidad del ecosistema; beneficios y valores forestales; manejo integrado de recursos; comunicación e intercambio de conocimiento; e indicadores de nivel local para cumplir la planificación (PAMF 1998b, PAMF 2000c).

Estos grupos, promovieron la elaboración y continuidad de proyectos de investigación y operativos, y buscaron fortalecer la comunicación y retroalimentación con la comunidad. La propuesta de ordenamiento territorial desarrollada desde el plan de manejo integrado promovido por el Servicio Forestal Canadiense³¹ y el proyecto *FireSmart*³² para el control comunitario ante incendios forestales, fueron las principales acciones para fortalecer esto último (PAMF 1998b, PAMF 1999) (Figura 13). Destaca en este periodo, la presentación de la estrategia para manejo de bosques en áreas privadas, que marcaría el enfoque de la siguiente fase.

³¹ Primera propuesta desarrollada y aplicada en la Provincia de Saskatchewan

³² Seis comunidades alrededor del Parque Nacional Prince Albert

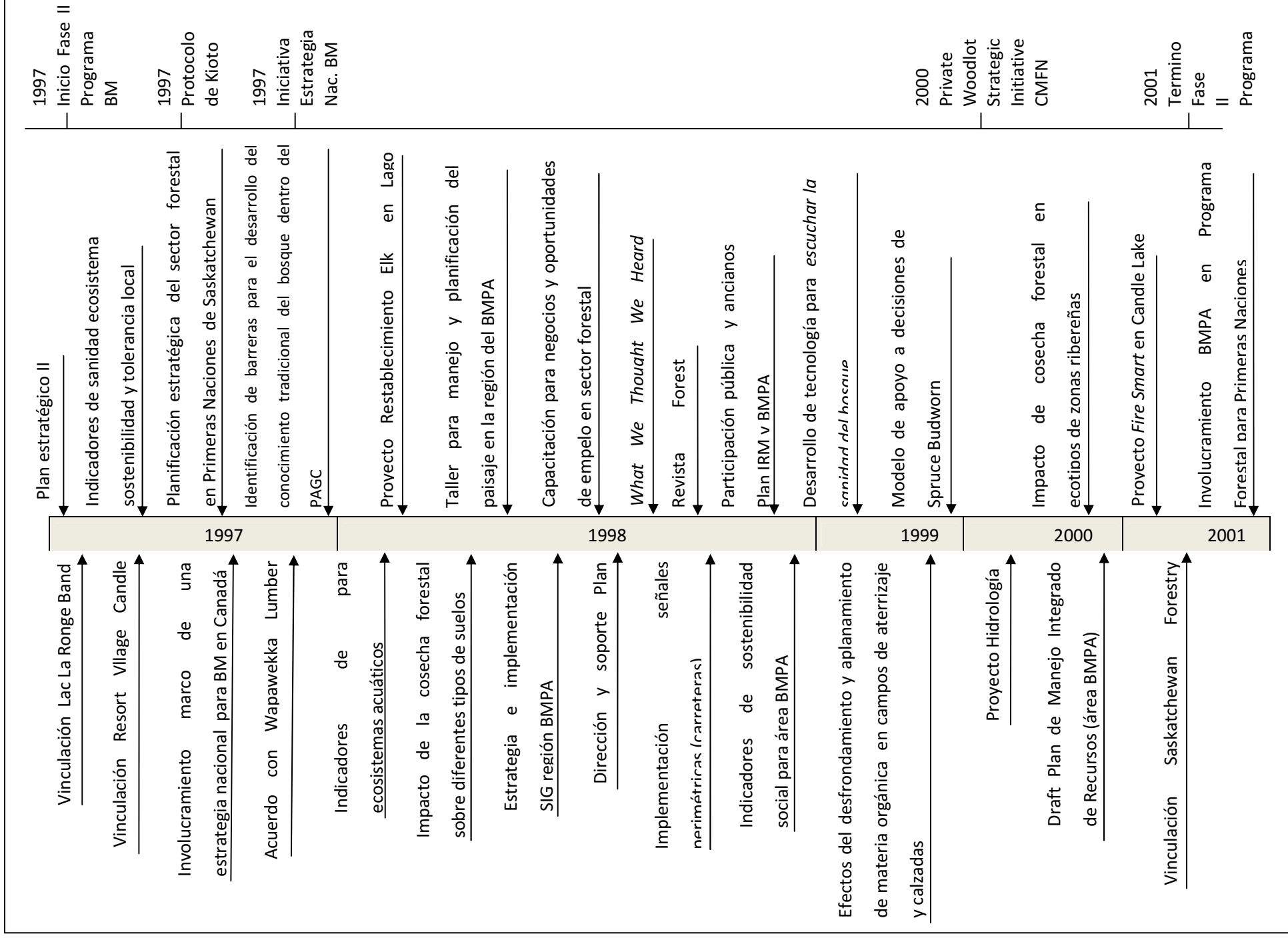


Figura 13: Línea de tiempo Fase II (1997 – 2001) BMPA

Con la estructura gobernanza en crecimiento, el desarrollo de acciones e investigaciones, y un mayor involucramiento comunitario se vio favorecida la credibilidad del proceso Bosque Modelo; sin embargo, la debilidad en la comunicación, y continuidad de espacios para la retroalimentación social afectaban la eficiencia del proceso. A ello se sumó problemas en la rendición de los planes de trabajo al Servicio Forestal Canadiense, y la concreción de apoyo financiero fuera del programa³³ (CFS 2003).

c) Fase III (2002 – 2007)

La fase II, definida para reforzar las alianzas establecidas en la Fase I, mostró que el Programa Canadiense de Bosques Modelo se estaba consolidando como un esquema para involucramiento de actores con diversos intereses en el recurso forestal. Con la continuidad y culminación de gran parte de las investigaciones, BM Prince Albert fortaleció las redes del ámbito forestal a nivel local y nacional (CFS 2009).

Con la aprobación de la Fase III por el SFC, BM Prince Albert busco hacer frente a las problemáticas en difusión y administración. Durante el nuevo período BMPA construyó su planificación para el período 2002 – 2007, con un enfoque hacia el manejo de área privadas de bosques (Naysmith 2003). Para mejorar el desempeño administrativo, incluyó en la planificación la *Estrategia de Desarrollo Sostenible – Ahora y para el Futuro* (NR Can) como marco de responsabilidad ante la intervención y uso de recursos financieros federales; mientras que para continuar fortaleciendo el vinculo con el territorio sumó al directorio al Centro de Investigación y el Centro de Forestería de Saskatchewan (PAMF 2006d).

La ampliación del directorio llevó a la conformación de los cargos vice-presidente, secretario y tesorero para apoyar al presidente y la gerencia, distribuyendo la responsabilidad en un cuerpo más amplio de actores respecto a las primeras etapas (PAMF 2006d); y con un mayor entendimiento y apropiación del Bosque Modelo, los actores definieron una misión³⁴ y un marco de gobernanza para la conducción transparente y equitativa del proceso. Además se

³³ BMPA tenía el compromiso de aportar como mínimo 1,25 millones de dolares durante el segundo periodo

³⁴ Trabajar hacia el MFS a través del desarrollo de nuevas herramientas de manejo forestal, compartiendo experiencias, desarrollando vínculos y expandiendo los socios de bosque modelo

modificó la visión y objetivos, para impactar el territorio más allá del proceso Bosque Modelo³⁵ (PAMF 2004, PAMF 2008a, CMFN 2009).

El Cuadro 10, muestra los objetivos de la fase III respecto a los establecidos durante las Fases I y II. Se observa que el enfoque estuvo en concretar la relación y el trabajo en red entre el BM y la comunidad, para que estos adoptaran técnicas y herramientas para un Manejo Forestal Sostenible, respecto a las fases anteriores cuya orientación estaba en la generación y adquisición de información, el monitoreo del MFS a nivel local, provincial y federal, y avanzar hacia la apropiación del proceso como una instancia para la resolución de conflictos y requerimientos del territorio.

Cuadro 10: Objetivos de BMPA durante las fases I y II (1992 – 2002) y fase III (2002 – 2007) del Programa Canadiense Bosque Modelo

FASE I-II	FASE III
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la sanidad del ecosistema • Mantener los recursos como una fuente renovable de beneficios socioeconómicos y culturales • Desarrollar inventarios, herramientas y procesos para implementación IRM • Intercambiar, conocimiento, tecnología y habilidades para el manejo forestal • Promover el entendimiento del MFS y mejorar la imagen del manejo de recursos • Aplicar e identificar criterios e indicadores locales de MFS acorde a CCFM (solo fase II) 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el desarrollo y adopción de sistemas y herramientas de MFS entre los socios • Incrementar la conciencia pública y la transferencia de conocimientos de los resultados e información obtenida para MFS con énfasis en los jóvenes • Ampliar la influencia de bosque modelo con un énfasis en política social, creación de vínculos y la capacidad construcción en la zona norte • Crear oportunidades de largo plazo para socios, la zona norte, y la comunidad para aplicación de MFS, y la mejora en los beneficios socioeconómicos y ambientales • Fortalecer las actividades de la red de bosques modelo conforme las prioridades de MFS del país

³⁵ La visión de la Fase III se denominó *Más allá de las fronteras*

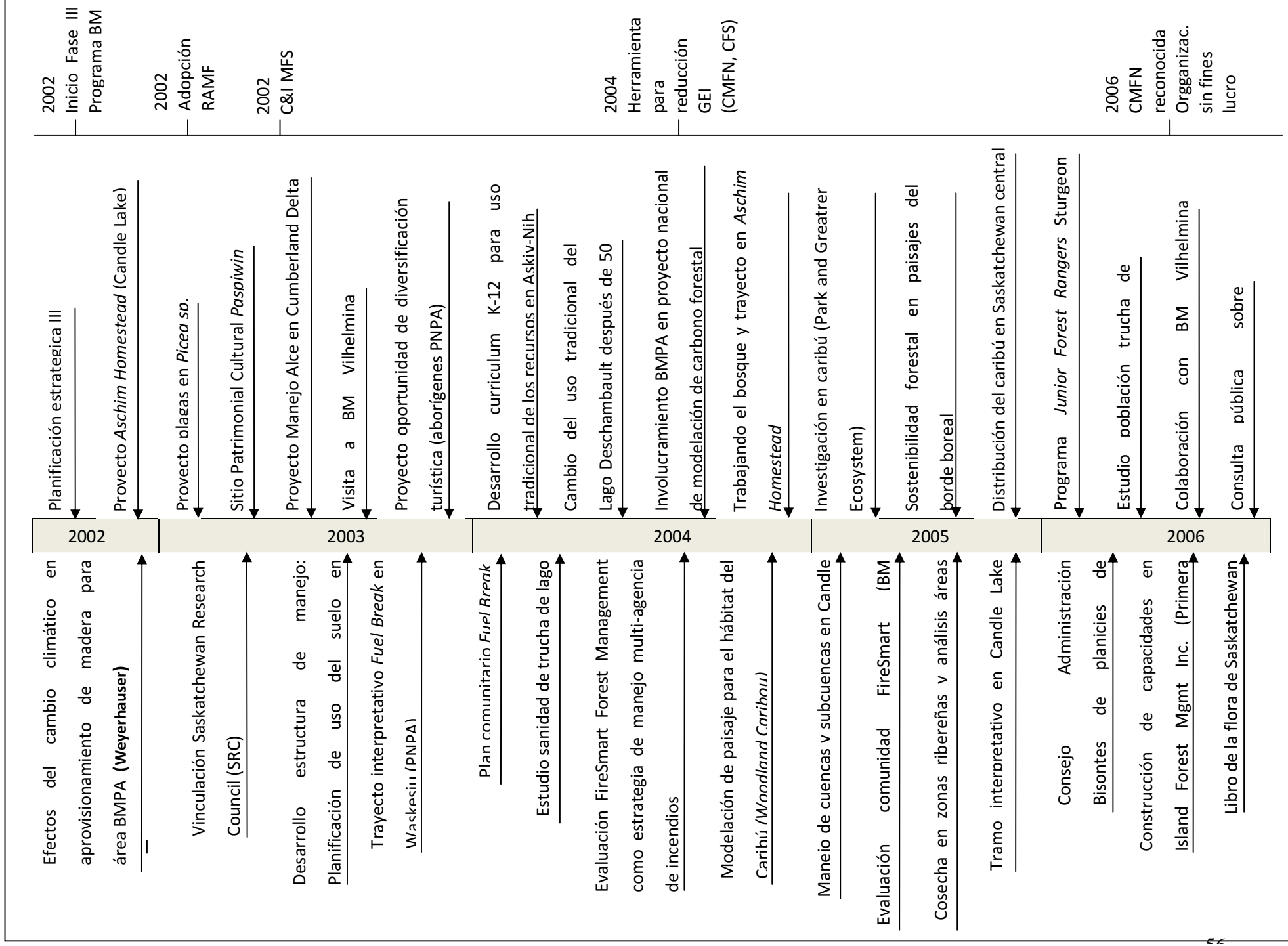


Figura 14: Línea de tiempo Fase III (2002 – 2007) BMPA

Con las modificaciones al directorio, a la gerencia se unió un administrador para el control y orden financiero; y las líneas comunicación e intercambio de conocimiento, manejo integrado de recursos, y sanidad del ecosistema e indicadores de nivel local, se transformaron en las líneas estratégicas *ciencia y tecnología, comunicación y extensión, más allá de nuestras fronteras, y operaciones y planificación estratégica*, para tener mayor amplitud en el campo de acción y opciones de apalancamiento de recursos (PAMF 2004, PAMF 2006d).

Cada línea se desarrollo con investigaciones y proyecto operativos en temas asociados a disturbios y conectividad de poblaciones naturales, manejo de zonas ribereñas, y cambio climático (PAMF 2004, PAMF 2006d). En tanto para la difusión y retroalimentación social, tema clave para la consolidación del Bosque Modelo, a través de conferencias, seminarios, el apoyo a programas de educación y capacitación, y el impulso al MFS con fondos concursables fueron los principales mecanismos utilizados (PAMF 2004, PAMF 2005) (Figura 14). Con las acciones y procesos durante esta fase, los actores buscaron influir en política y planificación del territorio. La incidencia política en la protección de zonas ribereñas, con base en las investigaciones, fue el impacto más importante (PAMF 2005).

d) Fase IV (2007 – actualidad)

Con un directorio en crecimiento, una red de socios cercana a 60 organizaciones, y una estabilidad en el conocimiento de la institución a nivel territorial³⁶, BM Prince Albert culmina la Fase III del PCBM (PAMF 2006d, PAMF 2007a). Con la preocupación de la sostenibilidad técnica y financiera, que aun es dependiente del involucramiento del Estado, la apertura del Programa de Bosques Comunitarios (PBC) por el PCBM, significó una opción concreta para dar continuar a las acciones y procesos del Bosque Modelo. Con la obtención de un cupo en el PBC, BM Prince Albert desarrolló una nueva planificación para el período 2007 – 2012, estableciendo nuevas líneas estratégicas, y redefiniendo la misión y visión conforme los requerimientos del programa (PAMF 2007b, CFS 2009).

Con un enfoque en la formación de capacidades para la toma de decisiones e implementación de acciones económicas por los grupos sociales del territorio, y el intercambio de conocimientos y experiencias innovadoras para la sostenibilidad comunitaria (PAMF

³⁶ Según la encuesta pública en 2006 un 59% de los encuestados conoce la institución (en 2001 era un 60%)

2007b), BM Prince Albert adapta su visión y objetivos para dar cumplimiento a este nuevo enfoque. El Cuadro 11 muestra el cambio en la visión del Bosque Modelo Prince Albert durante el Programa Bosque Modelo en sus fases II y III, y el actual Programa de Bosques Comunitario, donde se observa una visión más integral donde la generación de capacidades para la gestión sostenible de los recursos naturales es el sostén del proceso.

A la modificación de la visión, se sumó cambios en los objetivos y en la estructura de gobernanza, para reforzar el enfoque integral de Bosque Modelo. Con el aumento en el número de directores a partir del involucramiento de la Autoridad de Desarrollo Económico de la Ciudad de Prince Albert, Manejo de Islas Forestales Inc.³⁷, el Consejo Agrícola de las Primeras Naciones de Saskatchewan, la Asociación Forestal de Saskatchewan, el Consejo de Administración de Bisontes de Planicies, y la Asociación de Operadores Forestales Independientes de Saskatchewan; la organización se reestructuró a una Junta de Directores, un Comité Ejecutivo, una Gerencia, y comités de apoyo; y específicamente para fortalecer la participación de las Primeras Naciones se conformó el *Conclave aborígen* para evaluar esta nueva opción de participación de los grupos indígenas (PAMF 2007b, PAMF 2009).

Cuadro 11: Visión de BMPA durante el Programa Canadiense de Bosques Modelo y Programa de Bosques Comunitarios

Programa de Bosques Modelo		Programa de Bosques Comunitarios
<i>1996 – 2001 (Fase II)</i>	<i>2002 – 2006 (Fase III)</i>	<i>2007 – 2012</i>
Bosque Modelo Prince Albert demostrará en el manejo forestal sostenible un proceso para mejorar la protección de los valores del bosque y el mantenimiento de sus beneficios	Bosque Modelo Prince Albert es visualizado como un paisaje demostrativo del espíritu del manejo forestal sostenible mediante el trabajo conjunto	Las comunidades basadas en los recursos están equipadas con la capacidad para trabajar unidos, tomar decisiones e implementar acciones para construir una diversificación productiva y fomentar la sostenibilidad para las futuras generaciones

Fuente: PAMF (1999), PAMF (2005), PAMF (2006c)

³⁷ Organización compuesta por cinco bandas indígenas para el manejo de las isla forestales en la zona centro norte de la ciudad de Prince Albert

Marcando importantes diferencias con la estructura de gobernanza durante el programa de Bosques Modelo, la estructura de BMPA en el Programa de Bosques Comunitarios ha permitido una mayor distribución de las responsabilidades en las acciones y decisiones (PAMF 2006c, IISD 2008) (Cuadro 12). La presencia de un comité ejecutivo, que avanzaba en su legitimidad desde la Fase III del Programa de Bosque Modelo, ha agilizado la toma de decisiones y la conducción de la iniciativa, y ha fomentado la generación de capacidades en todos los actores, ya que todos pueden llegar a formar parte de esta en algún momento.

Cuadro 12: Evolución de la estructura de gobernanza de Bosque Modelo Prince Albert durante el Programa de Bosque Modelo y de Bosques Comunitario

<i>Programa Canadiense de Bosques Modelo</i>			<i>Programa Bosques Comunitarios</i>
<i>Fase I</i>	<i>Fase II</i>	<i>Fase III</i>	<i>Fase IV</i>
Directorio Presidencia Administración Comités de trabajo Comité consultivo	Directorio Presidencia Gerencia Comités de trabajo	Directorio Presidencia y otros cargos* Administración Gerencia Comités de trabajo	Directorio Comité Ejecutivo <i>Conclave aborígen</i> Gerencia Comités de trabajo

* aproximación al actual Comité Ejecutivo

Los objetivos ajustados para el Programa de Bosques Comunitarios, llevó a BMPA a definir además ámbitos de cumplimiento. El Cuadro 13 se muestra los objetivos y ámbitos de cumplimiento, donde se observa el avance del proceso hacia la diversificación productiva y tecnológica considerando los impactos en el ecosistema, siendo el efecto del cambio climático en las áreas boscosas y agrícolas uno de los más importantes.

Con las líneas de acción construcción de capacidades económicas, construcción de capacidades humanas en comunidades, y sustentabilidad de la sanidad del ecosistema permiten apoyar acciones en curso en su logística y dirección, BM Prince Albert se ha involucrado en temas silvoagropecuarios, fortalecimiento de la gobernanza local, generación de capacidades y habilidades para manejo forestal, y ha continuado proyectos de investigación, principalmente

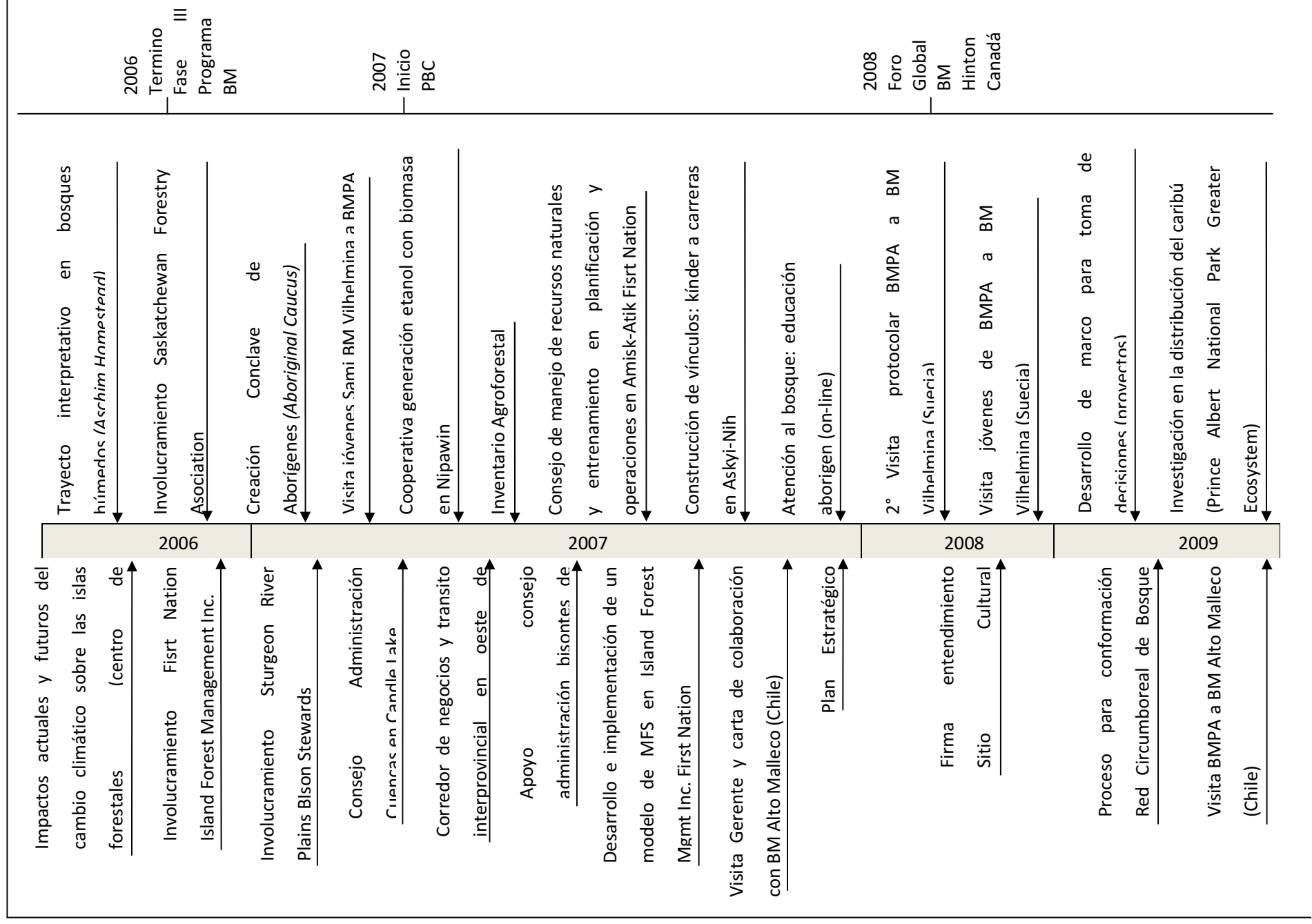
en los efectos del cambio climático en los sistemas naturales y productivos de la zona (PAMF 2007b, PAMF 2009) (Figura 15). Las acciones desarrolladas mediante vínculos con programas y organizaciones, donde destacan los acuerdos con la asociación *Parkland Agroforestry Products Inc.* que desarrolla un proyecto para evaluar el potencial para la actividad agroforestal en la zona norte de Prince Albert, los programas de educación de la zona norte de Prince Albert, y con el Bosque Modelo Vilhelmina (Suecia), buscan un mayor impacto territorial acorde a las necesidades sociales y política – económicas del área.

Cuadro 13: Objetivos y ámbitos de cumplimiento de BMPA para el período 2007 – 2012

Objetivos	Ámbitos de cumplimiento
Generar ideas, conducir experimentos y desarrollar modelos para apoyar a las comunidades de base forestal para construir capacidades y encontrar oportunidades para la transición del sector forestal	<ul style="list-style-type: none"> • Agroforestería y bioproductos • Modelos de gobernanza local y construcción de capital humano • Programas de educación y capacitación en jóvenes
Desarrollar y compartir en forma integrada, enfoques multisectoriales, ciencia e innovación a los involucrados en el manejo de recursos naturales	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos del Cambio Climático • Expansión de la población y su impacto en el ecosistema • Técnicas de evaluación y vulnerabilidad
Trabajar con la industria y comunidades de base para desarrollar nuevas oportunidades de carácter forestal en el área rural	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación económica y productiva • Tecnologías e innovación desde la industria • Marketing
Desarrollar y compartir conocimiento, prácticas y experiencias en MFS con comunidades forestales internacionales y otros bosques modelo, acorde a la agenda internacional de Canadá	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación con RIABM (ex LAC-Net) • Colaboración con BM Vilhelmina (Suecia)

Fuente: Adaptado de PAMF (2006c)

Con cerca de dos años en el Programa de Bosques Comunitarios, Bosque Modelo Prince Albert ha visto fortalecida su gobernabilidad con acciones, procesos, e instancias de participación comunitaria para la resolución de conflictos y acuerdos ante diversos intereses en los recursos naturales, manteniendo la línea del Programa de Bosques Modelo. Sin embargo,



2006
Termino
Fase III
Programa
BM

2007
Inicio
PBC

2008
Foro
Global
BM
Hinton
Canadá

Figura 15: Línea de tiempo avance PBC (2007 – 2009) de BMAPA

los actores aún identifican la sostenibilidad económica, cada vez más dependiente del aporte financiero de nivel federal y de los socios³⁸, como el mayor problema de la instancia.

4.1.2.4 Situación actual

El proceso Bosque Modelo Prince Albert establecido para resolver conflictos por el uso de los recursos forestales en forma sostenible y la obtención de beneficios en forma equitativa desde estos, ha logrado que los grupos sociales, destacando aquellos de base como las comunidades aborígenes incorporaran en sus planes de trabajo una visión desarrollo más integral para el manejo forestal sostenible, y que actores relevantes del ámbito forestal (organizaciones federales, provinciales, y ONG) se involucraran en un proceso cuyo trabajo conjunto permitiera un impacto en el desarrollo territorial y sobre las políticas del ámbito forestal. Tales efectos están marcados por la permanencia en el Programa Canadiense de Bosques Modelo (1992 – 2006) y en el actual Programa de Bosques Comunitarios (2007 – 2012).

Durante el Programa Canadiense de Bosque Modelo, BMPA generó una diversidad de información científica y técnica, e incorporó a esos el conocimiento tradicional para el manejo forestal. Con proyectos de investigación, operativos, e involucrándose en programas asociados a la gestión de los recursos forestales dirigidos por sus socios, BM Prince Albert facilitó la vinculación entre interesados del ámbito público y privado con la sociedad civil para avanzar bajo una visión común hacia el manejo forestal sostenible.

Entre tales vínculos, el apoyo a la planificación socioeconómica participativa de sus explotaciones de la Empresa Forestal Weyerhaeuser, y el fortalecimiento de los programas de sostenibilidad forestal en organizaciones aborígenes (Gran Consejo y la Federación de Naciones Indígenas), facilitaron acercar el Bosque Modelo a la comunidad, e incidir en la solución del conflicto entre la empresa privada y grupos indígenas por la explotación en áreas comunitarias, y frente al manejo de áreas con valor cultural en áreas públicas con el Parque Nacional.

³⁸ Según el PBC, los socios de BMPA deben responder al 100% *cash* del aporte del período 2007 – 2012 (US\$ 325.000)

Al efecto operativo, se sumó el impacto en el nivel político, ya que con el trabajo entre actores públicos, privados y la sociedad civil, se llegó a influir en políticas públicas, destacando la regulación a la explotación forestal en zonas ribereñas (PAMF 2005). Dichos efectos demostraron, la importancia del diálogo, el consenso de intereses y del trabajo en red, llevando en forma progresiva al aumento de instituciones y grupos sociales involucradas en la instancia, consolidando al Bosque Modelo como oportunidad para la integración.

La inclusión de Bosque Modelo Prince Albert en el Programa de Bosques Comunitario ha reforzado lo ejecutado y logrado durante el anterior programa. Avanzando con un enfoque holístico, desde la Fase III del PCBM, el tema económico para el desarrollo comunitario es el foco del proceso. Para ello, el incentivo a la gobernanza para resolución de conflictos y gestión de recursos naturales en el nivel local, y el apoyo a la construcción de sistemas económicos silvícolas y agropecuarios autónomos, ambos con un fuerte componente de generación de capacidades son las principales áreas de acción. Esta forma de trabajar, se base en que los actores se han apropiado del concepto Bosque Modelo, y entienden que la gestión sostenible de los recursos naturales les generará importantes beneficios. Con un lenguaje y una visión común sobre el desarrollo del territorio, los actores recientemente involucrados están interiorizando los efectos del trabajo conjunto, lo que se visualiza en el aporte equitativo a las actividades planificadas entre los diversos actores interesados del Bosque Modelo.

La construcción y fortalecimiento de un esquema voluntario de participación que ha suplido la necesidad de instancias de consenso, ha aportado a la gestión comunitaria de los recursos naturales. La incorporación y asociación de socios en forma programática, es decir, conforme el avance de los programas y las áreas de intervención, ha dado legitimidad al proceso, el que se espera continúe en crecimiento (PAMF 2007a); mientras que la posición como actor *apolítico* en el plano local, provincial y nacional Bosque Modelo ha aportado a la generación de políticas y prácticas de MFS, y a la entrega de oportunidades a los grupos minoritarios, fortaleciendo el capital social y humano.

Pese a los efectos positivos que ha tenido Bosque Modelo Prince Albert respecto a la situación en que inicio sus actividades, la sostenibilidad del proceso aun está condicionado al

involucramiento financiero del Estado, y de los socios, lo que se transforma en el problema con mayor atención de la instancia.

4.1.3 Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo

Con base en el proceso Bosque Modelo Prince Albert es posible inferir las siguientes lecciones aprendidas e identificar algunos aspectos claves que favorecen la gobernanza de los recursos naturales desde la iniciativa.

4.1.3.1 Lecciones aprendidas

- *La credibilidad, estabilidad y continuidad del proceso está dada por las acciones, la visibilidad de impactos cuantitativos y cualitativos, y la capacidad de los actores para transmitir y compartir información hacia afuera y dentro de la instancia*

En la medida que las acciones y/o procesos, junto a sus impactos son compartidos en y entre los diversos niveles por los actores que componen el Bosque Modelo, el conocimiento del concepto y el entendimiento de su objetivo son favorecidos, generando a su vez un efecto positivo en la legitimidad social.

- *Ante una alta variabilidad de actores el Bosque Modelo debe contar con metodologías que permitan la opinión y valoración igualitaria de todos los puntos de vista*

La presencia de actores con diversos niveles de preparación obliga al Bosque Modelo tener metodologías de participación que faciliten la equidad en los procesos de consenso y acuerdos. La carencia de este tipo de instrumentos puede provocar una reducción en los niveles de participación e interés, e incluso la polarización de la estructura de gobernanza establecida.

- *La base para la toma de decisiones, acuerdos y consensos son la definición y apropiación de objetivos y una visión común de desarrollo*

Objetivos claros y pertinentes para el territorio, y una visión que incorpore los diversos intereses y formas de pensar de los actores e interesados, refuerzan la apropiación de la instancia, y facilitan la identificación del camino a seguir y las decisiones a tomar para la gestión de los recursos naturales.

- *A pesar de ser una organización apolítica que da una mirada externa a los marcos políticos de manejo de recursos naturales, debe mantenerse una comunicación con los tomadores de decisiones del territorio*

Una fortaleza que tiene la estrategia Bosque Modelo es la oportunidad para la aplicación e incidencia de políticas públicas. Para fortalecer tal oportunidad, es importante contar con el involucramiento de actores políticos, lo que significa generar vínculos de trabajo con estos. Sin embargo, este proceso debe ser desarrollado con precaución para no politizar la instancia.

- *El fortalecimiento de la participación indígena está en la capacidad de establecer instancias de discusión y búsqueda de soluciones que permitan la expresión con sus costumbres y evite la presencia de actores de poder*

Siendo los grupos indígenas, culturalmente grupos cerrados en representación y expresión, el establecimiento de instancias de discusión externas a las permanentes del Bosque Modelo, ayudan a que estos puedan exponer con mayor libertad sus opiniones, y permite trabajar su involucramiento en las instancias superiores. Los impactos de este tipo de instancias, será más efectivo en la medida que son estructuradas desde los inicios del proceso Bosque Modelo.

- *La flexibilidad que permiten los procesos y acciones requiere un adecuado manejo de expectativas para reducir conflictos en el área y al interior de la organización*

La definición de metas y alcances posibles para el Bosque Modelo facilitará el manejo de las expectativas, de los actores y sectores involucrados, de la instancia. Para la eficiencia del manejo de estas, la planificación periódica y anual debe ser acompañada de procesos de reflexión que evalúen y monitoreen las metas establecidas.

4.1.3.2 Aspectos claves para la gobernanza

- *El acercamiento al territorio debe efectuarse en un área común cuya extensión se encuentre acorde a la capacidad operativa y financiera de la instancia, con una planificación con objetivos acotados y realistas, y un sistema de monitoreo y criterios e indicadores de eficiencia*

- *Se debe contar con una administración que oriente a las partes al cumplimiento de los objetivos, mantenga un control de los procesos y fomente la retroalimentación interna y externa*
- *Mantener una alta variabilidad en la representación enriquecerá la discusión y el involucramiento de la instancia en diversas problemáticas del territorio*
- *Frente a cambios de los representantes o ingreso de nuevas partes en el proceso, se debe contar con un plan de acción que permita un involucramiento con información del funcionamiento y dinámica institucional, y con claridad en el rol a cumplir*
- *El manejo de un lenguaje común en términos conceptuales y lingüísticos, favorecerá el entendimiento entre los actores en la instancia y en las acciones*
- *Debe transmitirse el rol de la instancia al público para que conozca su trasfondo más allá de los proyectos*
- *En forma permanente deben mantenerse consultas a los grupos receptores de la intervención para identificar el nivel de satisfacción y establecer posibles cambios en la planificación y las acciones*
- *Ante cambios políticos, económicos y sociales la institución debe poseer una estrategia de adaptación externa a la planificación que permita aprovechar las oportunidades y fortalecer las debilidades*
- *Contar con una estrategia de comunicación y difusión que aproveche los cambios tecnológicos y la fortaleza de las partes facilitará el acceso a los diversos grupos sociales*
- *Como sistema de comunicación horizontal debe aumentarse continuamente la capacidad para la toma de decisiones, manejo de información y evaluación en los distintos niveles y grupos de la institución*

- *Para mantener la base operativa institucional y las acciones se debe contar con el soporte económico del estado y el apoyo complementario de los socios*

4.2 Bosque Modelo Reventazón

4.2.1 Objetivo 1: Caracterización del bosque modelo a partir de los principios y atributos

4.2.1.1 Principio 1: Asociación

Bosque Modelo Reventazón es una iniciativa que vincula actores del ámbito público, privado, productivos, de cooperación internacional, grupos indígenas, y entidades de investigación en forma voluntaria, integrando la capacidad y voluntad de estos grupos para promover un desarrollo del territorio equilibrado en términos económicos, ambiental y social (Anexo 5) (BMR 2005a).

El proceso utiliza la interacción del reconocimiento y alcance en el área de las instituciones *miembros y socias*³⁹, donde destaca la presencia de CATIE y el MINAET; la diversidad de los servicios ecosistémicos, usos del suelo, áreas destinadas a la conservación, y pequeños focos de gobernanza local para gestión de recursos naturales (p.e comités de aguas); y la conciencia ambiental presente en la población⁴⁰ para incentivar la participación y el trabajo en conjunto. Sin embargo, la dispersión y falta de coordinación entre las instituciones locales, y particularmente el conflicto con la Comisión para el Manejo de la Cuenca del Río Reventazón son elementos que afectan el proceso, sobre todo en su imagen (BMR sf, BMR 2005a). Con la promoción de alianzas entre los socios, se refuerza la debilidad de la intervención, así como de las restricciones operativas y financieras que tiene el Bosque Modelo.

Sin un financiamiento estatal o programático, Bosque Modelo Reventazón sustenta sus dirección con aportes de las instituciones *miembros* en recursos humanos y para gastos

³⁹ Miembros se define a los actores que forman parte directa de las estructuras de decisión del BM (directorio), y socios a los involucrados con las actividades y que participan principalmente en instancias de trabajo con el BM

⁴⁰ Proveniente de la imagen medioambiental que ha promovido el país durante los últimos 10 años

operativos (BMR 2008, BMR 2009). Pese a tal situación, los involucrados no han consensuado una estrategia de apalancamiento de recursos, siendo una limitante importante la inexistencia de una figura legal, que complica el manejo de recursos económicos (BMR 2009).

4.2.1.2 Principio2: Paisaje

El área de influencia de Bosque Modelo Reventazón comprende la totalidad de la Provincia de Cartago, que incorpora ecosistemas de bosques tropicales húmedos y lluviosos⁴¹, praderas de uso agropecuario, sitios culturales y una diversidad de servicios ecosistémicos donde el agua es el recurso de mayor relevancia⁴² (Pérez et ál. 2001, BMR 2005a); áreas protegidas, corredores biológicos y zonas productivas; así como zonas urbanas y rurales (BMR 2005a).

Con diversos grupos sociales y un efecto particular sobre el ecosistema, las comunidades indígenas Cabécares, presentes en la zona este de la provincia y con grandes niveles de pobreza, interactúan con el ambiente a través de la extracción de productos madereros, no madereros, plantas medicinales, y la caza y pesca como un estilo de vida tradicional (BMR 2007); mientras que los pequeños y medianos propietarios rurales utilizan los recursos para actividades productivas como la caña de azúcar, café, productos hortícolas y la ganadería de leche y carne, generando un efecto importante en el mantenimiento y continuidad de la cobertura boscosa⁴³ (BMR 2005a); y finalmente la población urbana, principalmente de la Ciudad de Cartago, se relaciona con el paisaje con la actividad turística ofrecida por grupos indígenas y no indígenas (BMR 2005a).

Para Bosque Modelo Reventazón la vinculación de estos grupos sociales con las instituciones relevantes para la solución de sus problemáticas, es la estrategia para establecer procesos de discusión que aborden los problemas de tales interacciones, y la búsqueda de soluciones en forma consensuada.

⁴¹ Distribuidos por precipitaciones entre 1.000 – 7.000 mm y altitudes entre 600 – 3.500 msnm

⁴² En la provincia se produce el 38% de la hidroelectricidad y abastece el 25% del agua potable de la población nacional

⁴³ Un ejemplo es el avance de la frontera agrícola que esta alcanzado las zonas de amortiguamiento de los Parques Nacionales Volcán Irazú y Volcán Turrialba

4.2.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad

La sustentabilidad en el territorio se fomenta con acciones enfocadas en la diversificación e innovación productiva en los ámbitos agrícola, forestal y del turismo, y con la generación de capacidades. Siendo el ordenamiento territorial un instrumento relevante para BM Reventazón, busca con tales elementos el mejoramiento de la gestión política sobre la sustentabilidad de los recursos naturales (BMR 2009). Con proyectos que permiten la generación de capacidades y buscan la formación de grupos multidisciplinarios (organizaciones de base, ONG, Estado) para la gestión sostenible de recursos naturales, BMR incita a que los diversos intereses sobre los recursos se involucren en estos procesos. El fortalecimiento del capital humano y social de los grupos involucrados, sobre todos de las organizaciones de base, permite reducir la relación costo – beneficio del proceso de manejo sostenible de los recursos naturales (BMR 2005a).

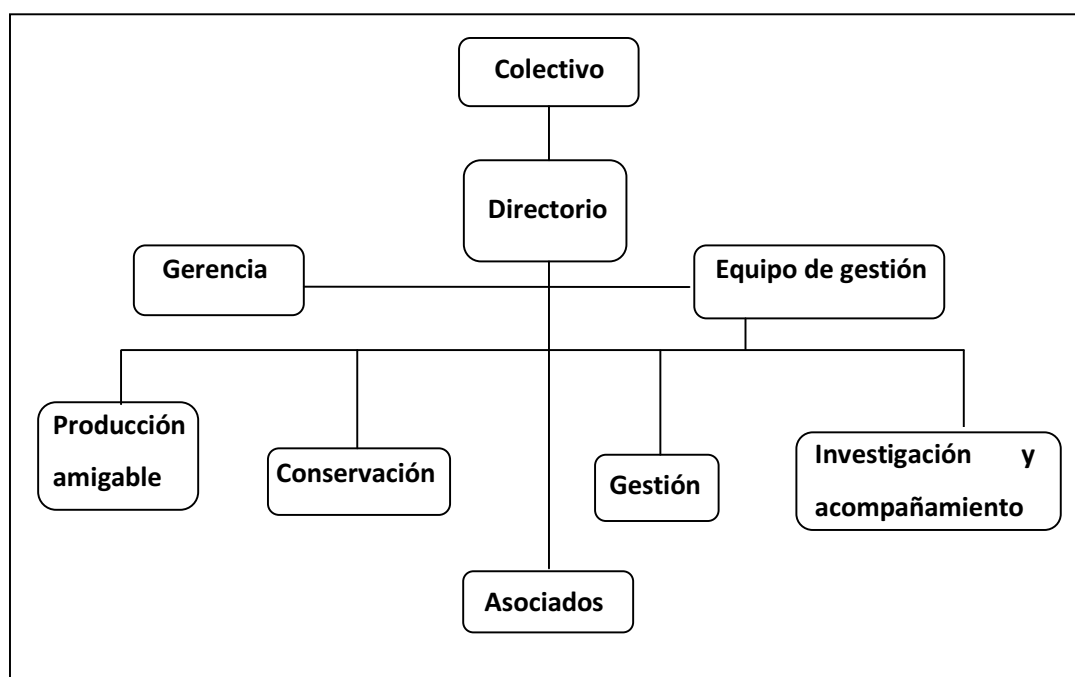
Entre las actividades destacan las orientadas a mantener las condiciones ecológicas del paisaje. Con investigaciones, principalmente tesis de CATIE y la UCR, en corredores biológicos y áreas protegidas, BMR aborda la expansión urbana, el manejo de residuos, el saneamiento de agua, cambio climático, y producción ecológica. En tanto con proyectos operativos, se capacita a la comunidad en la legislación ambiental para la vigilancia local y monitoreo del comportamiento de las comunidades en su relación con los recursos naturales (BMR 2009). Con ambas se busca los mayores niveles de participación, para incidir en la apropiación de la instancia como medio de apoyo a la gestión de los recursos.

Para el proceso que lleva adelante el BM Reventazón, la comprensión del concepto de sustentabilidad es clave. Para insertar este en la comunidad, a las actividades se añade un proceso transversal de educación ambiental. Si bien, los actores aplican el concepto en sus prácticas, su entendimiento depende de la perspectiva con que los actores visualizan el tema en sus medios de vida.

4.2.1.4 Principio 4: Gobernanza

La arquitectura de gobernanza de Bosque Modelo Reventazón está compuesta por el Colectivo de Socios (asamblea), el Directorio, un Equipo de Gestión, la Gerencia, y Comités de Trabajo (Figura 16). El colectivo de socios, instancia aún no operativa, está incorporada

como una oportunidad para dar apertura a la participación de todos los actores que lo deseen. Esta asamblea, es visualizada por BMR como una estrategia de vinculación desde la estructura central –directorio– hacia las instituciones participantes y la sociedad.



Fuente: Modificado de BMR (2006)

Figura 16: Estructura organizacional de Bosque Modelo Reventazón

El Directorio conformado por 8 instituciones de la rectoría ambiental del Estado, de investigación y educación, del ámbito productivo, y organizaciones no gubernamentales y sociales, es la instancia para la discusión y generación de estrategias en temas de interés para el territorio (Cuadro 14). Con actores designados por las entidades, sin un período definido de permanencia, el directorio tiene la función de conducir la incidencia política, definir objetivos y líneas de acción, y aprobar los planes de intervención a partir de la visión, misión y metas (BMR 2005b, BMR 2006, Barriga et ál. 2007). Reunidos cada tres meses, el directorio trabaja bajo estatutos, que especifican el rol de los representantes, y la forma en que deben desarrollarse los procesos de consenso y toma de decisiones (Barriga et ál. 2007).

Cuadro 14: Organizaciones que constituyen el Directorio de Bosque Modelo Reventazón

Ministerio de Ambiente, Energía y Telecomunicaciones	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Corporación Hortícola Nacional	Federación de Municipios de Cartago
Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente	Federación de Asociaciones de Desarrollo Integral de Cartago
Cámara de Comercio, Industria, Turismo, y Servicios de Cartago	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Advenimiento

Fuente: BMR (2006)

Bajo el directorio, el comité de gestión⁴⁴ es la instancia para las decisiones operativas, más flexible que el directorio, y que se preocupa de elaborar los planes de acción, proponer y ejecutar acciones, y dar acompañamiento a los grupos sociales y organizaciones vinculadas a las actividades, para lo cual recibe la retroalimentación del directorio (BMR 2009). La flexibilidad del comité de gestión, permite integrar a diversos socios (grupos locales de base y actores sociopolíticos) relevantes del territorio y las actividades (BMR 2009).

Para conducir el comité, coordinar las operaciones y la comunicación entre este y el directorio, manejar los recursos financieros de las actividades, y preparar los informes técnicos y financieros, BM Reventazón cuenta con una gerencia. Sostenida con el apoyo financiero de los socios, a la gerencia se suman profesionales en diversos temas. Para esto último, la organización CUSO (actualmente CUSO – VSO) ha sido el principal proveedor de recursos humanos según las necesidades y requerimientos de Bosque Modelo Reventazón (BMR 2005b, BMR 2009).

Finalmente conformados y liderados por *miembros* del Bosque Modelo, se desglosan grupos de trabajo temporales o permanentes según las líneas de acción y actividades que desarrolle BMR (BMR 2006). Tales equipos, establecidos en el nivel decisor para la gestión, investigación, producción, y conservación definen los planes de trabajo e implementan las actividades de monitoreo y evaluación; mantienen la comunicación con la gerencia y el comité de gestión; y aportan al desarrollo de futuras acciones o cambios en los planes de trabajo

⁴⁴ Integrado por el Gerente, MINAET, CATIE, y en diversos momentos de AyA, cooperantes CUSO y representantes de ONG

(BMR 2006, Barriga et ál. 2007). A los grupos de trabajo se vinculan comités gestores de los corredores biológicos y áreas protegidas⁴⁵; consejos, subcomités y grupos formados para el turismo; y para otras actividades (BMR 2009). Pese a la autonomía del proceso Bosque Modelo en cuanto a sus decisiones, estas instancias avanzan en sus actividades con el acompañamiento de BMR beneficiándose en la identificación de líderes; generación de capacidades; y apropiación de estrategia de participación.

La representación en las diversas instancias implica que los actores transmitan a las instituciones *miembro* y *socios* la información, y las decisiones o acuerdos generados. Sin embargo, dificultades en la continuidad de las reuniones y la dependencia en la voluntad de los representantes de las instituciones, influye en que la información no se transmita con la efectividad necesaria en los niveles decisores. En tanto, en los niveles operativos, el permanente contacto del comité de gestión con los grupos de trabajo facilita la entrega de información, permitiendo a su vez la retroalimentación desde estos (BMR 2009).

Funcionando con aportes en recursos financieros y humanos, principalmente de CATIE y MINAET, el BM Reventazón sustenta su operatividad. Sin un soporte legal que facilite la búsqueda y administración de recursos financieros, los fondos provenientes de proyectos son manejados por las entidades miembro previo acuerdo de colaboración (Barriga et ál. 2007). Pese a esto y la burocracia en la rendición de cuentas por la entidad administradora, a las estructuras directivas y operativas son presentados periódicamente los movimientos financieros (BMR 2009).

4.2.1.5 Principio 5: Programa de actividades

Para la intervención en el territorio Bosque Modelo Reventazón cuenta con una planificación estratégica y un plan anual de actividades. El primero, elaborado como parte de la propuesta de creación representa el acuerdo entre los socios, mientras que el segundo establece las actividades a ser desarrolladas para dar cumplimiento a los lineamientos y objetivos institucionales (BMR 2005a, Barriga et ál. 2007).

⁴⁵ CB Volcánica Central Talamanca y el Interurbano (Cobrisurac), y PN Barbilla, Volcán Turrialba y la Zona Protectora La Carpintera

La planificación, definida para un período de 5 años, cuenta con los ejes estratégicos: Gestión asociativa; Investigación – acción y acompañamiento técnico, social, político y económico; Iniciativas asociativas productivas amigables con el ambiente; e Iniciativas asociativas de conservación de biodiversidad y protección del medio ambiente, y es implementada mediante el vínculo con actividades desarrolladas en el territorio por los socios, y con el apoyo a grupos sociales para actividades particulares. Con la promoción de investigaciones y actividades técnicas, el foco de la intervención ha sido el manejo comunitario de corredores biológicos y áreas protegidas, la gestión ambiental municipal, la generación de grupos de turismo indígena y de jóvenes, y el fortalecimiento a la gestión productiva sostenible con la forestería análoga, lo que ha permitido relacionar conocimiento científico y cultural (BMR sf, BMR 2008, BMR 2009).

En tanto el apoyo financiero y operativo del Programa de Pequeñas Donaciones⁴⁶ (PNUD - GEF), la Federación de Municipalidades de Cartago (FMC), del Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC), CATIE, la Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba, el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), y el Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (AyA) han sido la base para el desarrollo y continuidad de las actividades (BMR sf, BMR 2009).

La continuidad de las actividades está relacionada directamente con la evaluación de las mismas. Por ello las acciones, procesos, resultados e impactos son evaluados en forma periódica por los grupos de trabajo, en forma semestral por el comité de gestión y anualmente por el directorio a partir mediante informes de avance generados por la gerencia y el comité de gestión (BMR 2005a). Cabe destacar que el Bosque Modelo Reventazón no cuenta con un plan de monitoreo y evaluación definido.

4.2.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red

Bosque Modelo Reventazón entiende que la construcción de capacidades y redes son elementos intrínsecos de la planificación, y del fortalecimiento del capital social y humano en

⁴⁶ El programa ha financiado 15 iniciativas relacionadas con BMR

la comunidad, y político de la instancia. Esto lleva a BMR a buscar constantemente oportunidades para la generación de capacidades y la formación de redes de trabajo.

Como ejecutor y/o apoyando otras iniciativas, BM Reventazón ha trabajado con CATIE, FMC, la Universidad de Costa Rica, AyA, el Instituto Nacional de Aprendizaje y MINAET para el desarrollo de capacitaciones técnicas y cursos en liderazgo para la gestión ambiental municipal, gestión de recursos hídricos, gestión de áreas protegidas y corredores biológicos; y para la movilización de recursos que permita el desarrollo y autonomía económica y social de los grupos de base (BMR sf, BMR 2008). Estas capacitaciones que aportan al crecimiento en capital humano, también es utilizada para la débil difusión institucional pese al uso de medios digitales (sitio web de CATIE y RIABM); escritos (publicaciones en revistas locales y técnico-científicas⁴⁷); y presenciales con charlas de divulgación en foros, talleres y encuentros (BMR 2009). Restricciones operativas y financieras influyen en la débil difusión del Bosque Modelo, y en la construcción de una estrategia de comunicación.

Durante los últimos años, Bosque Modelo Reventazón ha propiciado la apertura instancias donde los miembros, socios e invitados externos comparten logros, experiencias y retos para la instancia. Esta estrategia ha buscado el acercamiento de actores políticos al Bosque Modelo para que identifiquen su potencial; sin embargo, no ha dado los resultados esperados. Pese a aquello, la presencia de actores relevantes en el directorio de BMR ha favorecido que la instancia participe en procesos de discusión local, regional y nacional destacando la presencia en el Consejo Regional del Área de Conservación Cordillera Volcánica Central Talamanca, y en la institución de la Categorización V para las áreas protegidas del país⁴⁸ (BMR 2009).

A ese trabajo en red, se une la participación en las redes Iberoamericana e Internacional de Bosques Modelo. La participación activa de sus miembros y socios en foros, reuniones de directorio y encuentros regionales, ha permitido a BMR desarrollar o formar

⁴⁷ Revista regional Cartago Cultura y Comercio, el periódico nacional Opinión Ambiental y la revista Recursos Naturales y Ambiente (CATIE)

⁴⁸ Categoría V áreas protegidas (UICN): Conservación de paisajes terrestres, marinos y de recreación

parte de proyectos con otros Bosques Modelo como el proyecto de turismo indígena con BM Manitoba y la Primera Nación Brokenhead Ojibway (Canadá); de forestería análoga junto a BM Atlántida (Honduras); y de sistematización y gestión de conocimiento⁴⁹ con BM Chiquitano (Bolivia), Araucarias del Alto Malleco (Chile), Jujuy (Argentina), y Atlántida (Honduras) (BMR 2009).

4.2.2 Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales

4.2.2.1 Elementos de contexto

a) Contexto nacional e internacional

En la década de los 90, Centroamérica vio la formación del Corredor Biológico Mesoamericano (CBM) aprovechando los acuerdos internacionales y regionales como el Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y el Convenio Centroamericano de Bosques en 1994, y la Alianza para el Desarrollo Sostenible en Centroamérica en 1999. La formación del corredor como sistema regional de conservación, influyó en la política ambiental de Costa Rica, que se concretó con la estrategia nacional de conservación y biodiversidad en 1999 (MINAE 2000, Ramírez 2006).

Dicha política, posicionó al país como un centro de innovación en materia de conservación de biodiversidad y manejo sostenible de los recursos naturales, y llevó a la concreción de procesos integradores de manejo y conservación de paisaje, siendo la creación del Corredor Biológico Volcánica Central Talamanca como parte del CBM, y el incentivo al Plan de Manejo de la Cuenca del Río Reventazón los más importante (ICE 2000, MINAE 2000, BMR 2005a). Pese a estos, en el país aún era necesario establecer modelos de desarrollo regional participativos a lo que CATIE y MINAET consideraron importante, ya que debía fomentarse y fortalecerse la participación ciudadana en la gestión de recursos naturales, y en el mantenimiento de la provisión de los servicios ecosistémicos del área, más aún del recursos hídrico.

⁴⁹ Proyecto Kedlap (CUSO- VSO, CEBEM, RIABM, Financiamiento de IDRC)

b) Contexto local

A partir de esto último, un estudio desarrollado Sogreah Ingenierie SNC et ál. (1999) mostró la necesidad de una gestión unificada de la cuenca del Río Reventazón, en la Provincia de Cartago, que involucrara una planificación y manejo de los recursos naturales y culturales; sin embargo, la zona de Cartago con una riqueza de recursos (sobre todo hídricos) y un conjunto tejido social y organizacional importantes con la Federación de Municipios de Cartago y la Comisión para el Ordenamiento y Manejo de la Cuenca del Río Reventazón (COMCURE) creada en 2000, tenía importantes vacíos en la gestión comunitaria ambiental (García 2003, BMR 2005a).

4.2.2.2 Situación inicial

El conocimiento de la estrategia Bosque Modelo y la posterior visita de la directiva del Centro Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe que mostró los alcances y objetivos del concepto, llevó a CATIE y MINAE a impulsar el establecimiento de un Bosque Modelo en el país que permitiese aplicar los principios del enfoque ecosistémico (BMR 2009). En 2002 la Gerencia de Manejo y Uso Sostenible de Recursos Naturales del Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica, la Dirección Ejecutiva de la Unidad de Manejo de la Cuenca del Río Reventazón del ICE (UMCRE), y la dirección del Departamento de Recursos Naturales y Ambiente de CATIE en conjunto dieron inicio a Bosque Modelo Reventazón (BMR 2005a).

Con talleres oficiales, en 2003, convocaron a diversas organizaciones locales, no gubernamentales, grupos de productores y universidades para oficializar el proceso e implementar la intervención. Coincidiendo la gestación de BMR con el inicio de plan de manejo de la Cuenca del Río Reventazón, los actores promotores propusieron que el área de influencia fuese la sección media y alta de la cuenca, dando el énfasis en la gestión del recurso hídrico (BMR 2009). Con el posterior involucramiento de la Federación de Municipalidades de Cartago (FMC), los actores definieron la estrategia institucional, una visión, programas de intervención, objetivos estratégicos, un plan de acción y resultados de mediano plazo, y un marco de monitoreo y evaluación para el período 2005 – 2007.

La Figura 17 muestra los objetivos estratégicos y las áreas de intervención, donde destaca el carácter integral del proceso desde su inicio, con un fuerte componente en la educación y comunicación, que permitiese influir sobre las prácticas de uso de los recursos naturales y dar a conocer esta nueva estrategia de participación en la gestión del territorio.

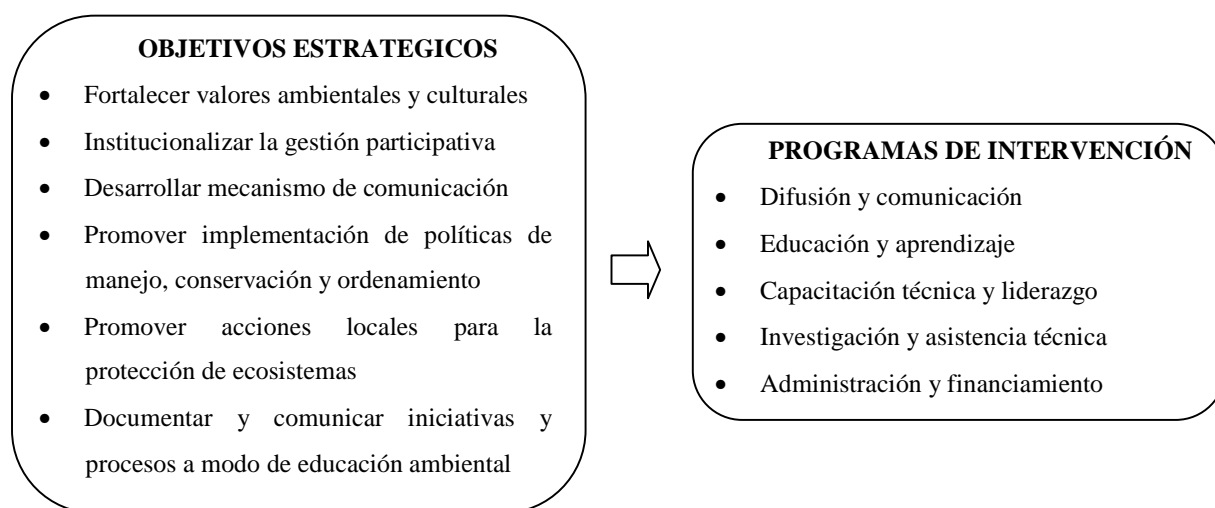


Figura 17: Objetivos estratégicos y programas de intervención de Bosque Modelo Reventazón propuestos para el período 2005 – 2007

La definición y operativización de una estructura para la organización, incluyendo un directorio local que permita la definición participativa de las principales metas y líneas de acción del BMR fue uno de los principales objetivos durante el inicio del Bosque Modelo. Esto se concretó en la conformación de un comité de gestión como sistema de gobernanza; una gerencia para la administración, planificación y coordinación de proyectos, comunicaciones; y de equipos de programas para la intervención (BMR 2005a, BMR 2009).

El comité de gestión conformado por las instituciones fundadoras (CATIE, MINAE y FMC) facilitaría con herramientas y metodologías el fortalecimiento del Bosque Modelo, la integración de los actores, y la ejecución de las acciones; mientras que la gerencia y los equipos de programas en tanto se haría operativos en la medida de los recursos financieros y la consolidación del proceso (BMR 2005a). Con la planificación, estas estructuras tomarían decisiones y ejecutarían acciones para fomentar una gestión sostenible de los recursos naturales, y apoyaría la visión de desarrollo de las instituciones involucradas, y buscaría

reducir los vacíos en la gestión comunitaria existentes en el área, aplicando los conceptos de manejo integrado de ecosistema (BMR 2009).

4.2.2.3 Proceso de intervención

La intervención de Bosque Modelo Reventazón está marcada por momentos de reflexión, planificación, y vinculación de socios, que incidieron en sus acciones, generación de estructuras de gobernanza, y acercamiento al ámbito político local

a) Fase I (2004 – 2005)

Una vez establecido el comité de gestión, BM Reventazón comenzó su acercamiento al territorio con el acompañamiento al desarrollo del incipiente comité del Corredor Biológico Turrialba-Jiménez actual Volcánica Central Talamanca a partir de 2005.

Con un trabajo para vincular actores institucionales y locales en el proceso del corredor con el apoyo financiero del Programa de Pequeñas Donaciones (PNUD), este último identificó a Bosque Modelo como un importante aliado para cumplir sus objetivos, lo que generó su incorporación como un miembro activo en el comité de gestión de BMR (BMR 2009). De la misma forma, instituciones público – privadas como el Sistema Nacional de Aguas, Riego y Avenamiento; la Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Cartago; la Corporación Hortícola Nacional; y la Federación de Asociaciones de Desarrollo Comunal de Cartago se incorporaron al Bosque Modelo para reforzar el trabajo complementario en el territorio; sin embargo, la UMCRE por conflictos en la similitud de la intervención y visibilidad de posibles impactos se excluyó del proceso (BMR 2009).

Como una forma de avanzar en la formación de un directorio participativo, más allá del comité de gestión, para dirigir el Bosque Modelo, se desarrollaron espacios de reflexión entre los actores recientemente involucrados y aquellos que iniciaron el proceso, lo que llevó a la formación del primer directorio de BM Reventazón (Cuadro 15). La vinculación de entidades públicas, privadas, y de la sociedad civil permitía contar con diversas visiones, enfoques, y competencias para el uso de los recursos naturales del territorio, y avance hacia el desarrollo sostenible del mismo.

El directorio formalizó la gerencia y definió los estatutos que regularían la institución y sus miembros en sus objetivos, roles, y funciones (BMR sf, BMR 2009). El directorio, la gerencia y diversos profesionales incorporados para la gestión de recursos y planificación estratégica, entregaron dinamismo al Bosque Modelo, lo que se reflejó en acciones donde los temas centrales fueron la gestión de área protegidas, la gestión ambiental municipal, y el fomento al turismo rural comunitario. En forma paralela a las acciones, con encuentros políticos y técnicos Bosque Modelo identificó potenciales colaboradores de nivel comunal, regional y nacional que aportarían a la sostenibilidad de las acciones y al reconocimiento de la institución (BMR 2009).

Cuadro 15: Organizaciones representadas en el primer directorio de BM Reventazón

Ministerio de Ambiente y Energía	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Programa de Pequeñas Donaciones	Sistema Nacional de Aguas, Riego y Avenamiento
Corporación Hortícola Nacional	Cámara de Comercio, Industria y Turismo de Cartago
Federación de Municipalidades de Cartago	Federación de Asociaciones de Desarrollo Comunal de Cartago

Fuente: BMR (2009)

b) Fase II (2006 – actualidad)

Las acciones tenían la visión del crecimiento social y del fortalecimiento de la gobernanza local. Para reforzar estos, y la política municipal en términos ambientales y de equidad territorial, la Federación de Municipios de Cartago promovió que el área de influencia de Bosque Modelo Reventazón fuera la Provincia de Cartago en su totalidad, y no solo parte de la cuenca del Río Reventazón. Este hecho marca un cambio importante en el proceso BMR, ya que lo encaminó positivamente a la identificación y vinculación de organizaciones y actores, pero se transformaba un reto para la capacidad operativa y financiera de Bosque Modelo.

Esta responsabilidad en cuanto al orden y finalidad de la intervención, llevó a que los actores fortalecieran el avance de Bosque Modelo con procesos de reflexión y discusión, que en 2006 llevaron a la redefinieron la estrategia de formación de BMR, para dar forma a la planificación estratégica que se mantiene hasta la actualidad (BMR 2006). Con esta, ajustaron la visión, y definieron la misión, ejes estratégicos, y los principios orientadores del Bosque

Modelo. En tanto para la estructura de gobernanza, se conformaron los equipos de trabajo para asuntos operativos en el territorio (BMR 2006), favoreciendo el desarrollo de actividades para fortalecer la gestión comunitaria de áreas protegidas y la gestión ambiental municipal.

El Cuadro 16 muestra el cambio de enfoque de la visión de Bosque Modelo Reventazón en ambas fases. Si bien, ambas visiones tienen por objetivo el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes, la visión actual, es decir desde 2006, señala en forma específica los grupos sociales que son llamados a ser parte del cambio social, y en la construcción de los procesos de gestión ambiental y económica concertada en torno a los recursos naturales en la Provincia de Cartago. Con esto, se trabaja sobre el dinamismo del territorio y de la institución, lo que favorece el manejo adaptativo de la estrategia.

Cuadro 16: Visión de Bosque Modelo Reventazón durante la Fase I (2004 – 2005) y la Fase II (2006 - actualidad)

2004 – 2005	2006 - actualidad
Ciudadanos, miembros de diversas instituciones, grupos humanos y representativos de diversos valores trabajan de manera integrada y concertada en procura de un manejo sustentable de los recursos naturales que redunde en una mejor calidad de vida de los habitantes en torno a Bosque Modelo Reventazón	Un modelo dinámico y procesal de gestión ciudadana operando con miembros de diversas instituciones, grupos organizados, poblaciones indígenas y representativos de los diversos valores colectivos e individuales, quienes trabajan en forma asociativa y concertada con los ecosistema de la Provincia de Cartago en procura de un manejo sostenible de los recursos naturales, que redunde en una mejora calidad de vida de los habitantes entorno al Bosque Modelo Reventazón, construyendo cambio culturales, productivos y de gestión que reduzcan las tendencias al desequilibrio entre desarrollo, ambiente y sociedad

Fuente: BMR (2005a) y BMR (2006)

En tanto los ejes iniciativas productivas amigables con el ambiente; iniciativas de conservación de biodiversidad y protección del medio ambiente; de gestión asociativa; y de investigación – acción y acompañamiento técnico, social, político y económico orientarían la

intervención de Bosque Modelo aprovechando las fortalezas y debilidades identificadas en el territorio y el soporte entregado *miembros* y socios institucionales (BMR 2006, BMR 2009).

La Figura 18 muestra los principales hechos del Bosque Modelo Reventazón desde su formación. Se destaca la continuidad de las actividades para la gestión de áreas protegidas y ambiental municipal. Los acuerdos con instituciones como Fundación Panthera, el Instituto Nacional de Biodiversidad (INBío), y la Asociación de Turismo Cabécar de Jameikirí han entregado apoyo a la gestión de la Zona Protectora Cerros de la Carpintera y la formación de áreas de protección como el Corredor Biológico Interurbano Reventado – Agua Caliente (Cobrisurac); mientras que el trabajo con PPD – PNUD ha reforzado las acciones del proyecto de turismo indígena desarrollado con BM Manitoba. Junto a estas, capacitaciones y charlas de educación ambiental, la iniciativa para manejo de residuos y cambio climático desde la FMC, y proyectos de producción sostenible con la forestería análoga.

Estos hitos han generado un impacto en los actores del Bosque Modelo, quienes la visualizan como estrategias para la conformación de alianzas, para generar beneficios institucionales y territoriales, y como una instancia para la gobernabilidad de la gestión de los recursos naturales que considera los diversos intereses (BMR 2008).

4.2.2.4 Situación actual

El proceso Bosque Modelo Reventazón con sus acciones y procesos de reflexión, ha generado un impacto en la relación de las organizaciones para desarrollar actividades en el territorio, y en la forma en que grupos comunitarios se involucran en la gestión de recursos naturales. Los actores involucrados en las actividades e instancias de discusión, avanzan en su actuar bajo una visión común de desarrollo integral del territorio en temas productivos y de protección. Con estos grupos Bosque Modelo Reventazón busca la construcción de sistemas organizativos, a nivel de las bases y en los niveles superiores, para generar una efectiva gestión del territorio, y reducir los vacíos, que encontró BMR en su establecimiento, en falta de vinculación para la intervención entre las organizaciones en el área.

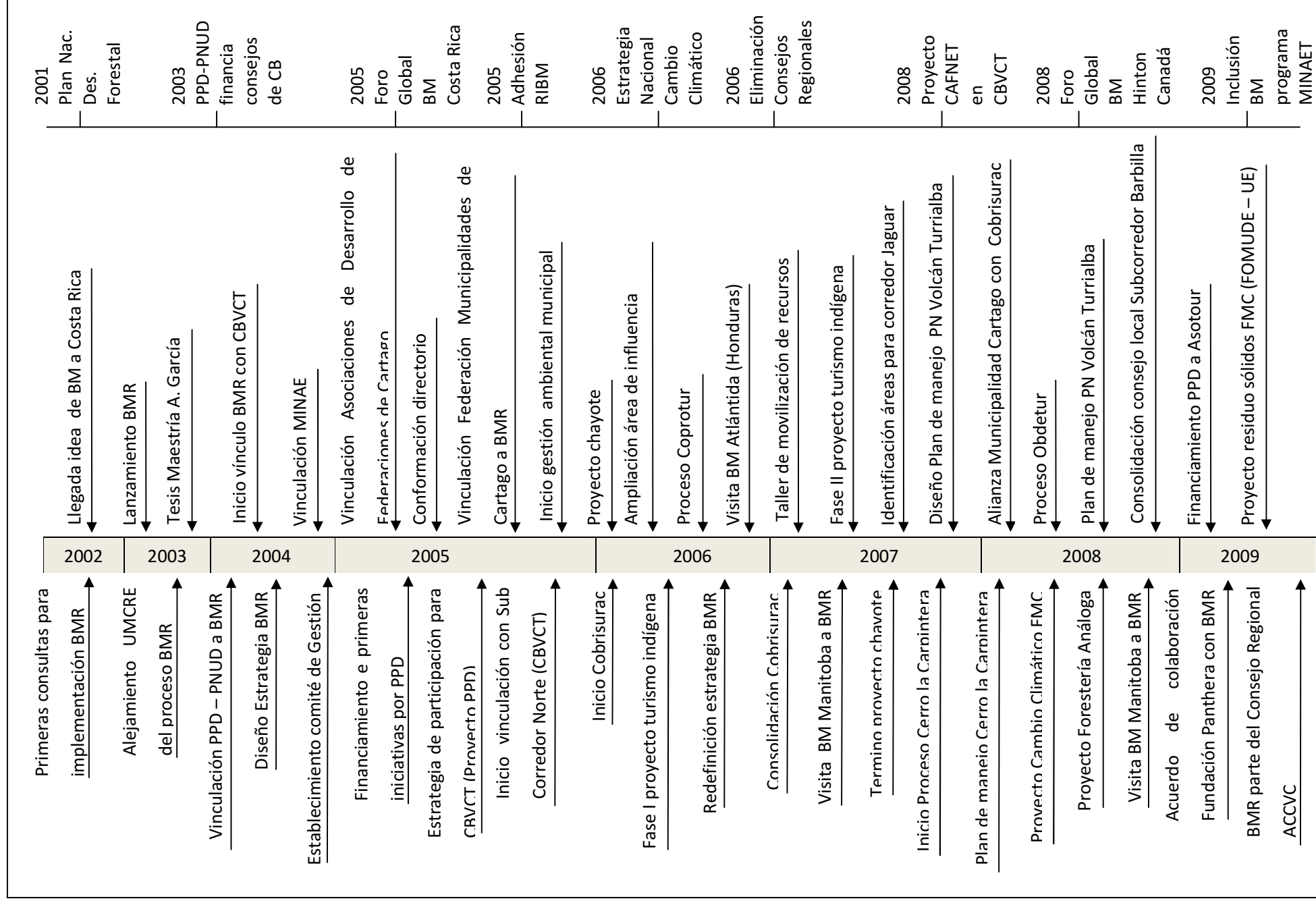


Figura 18: Línea de tiempo de BM Reventazón

La conformación del directorio y equipos de trabajo, son efectos de los procesos de vinculación. El primero, pese a contar con un número de organizaciones, ha sido constante desde su conformación en su representatividad; sin embargo, esto no se ha reflejado en la expansión del concepto al interior de las mismas, significando un reto importante para el proceso. Por su parte, la formación de grupos de trabajo particulares con el avance de las acciones, ha sido el principal impacto a nivel de las bases. Los grupos locales para el manejo de áreas de conservación o para el desarrollo de actividades económicas (p.e turismo), con la compañía de Bosque Modelo se han convertido en un actor importante en la planificación, generación de oportunidades para el crecimiento económico, y para insertarse como actores relevantes en la gestión ambiental del área. Ambas formas de participación, han favorecido la articulación de instituciones y personas naturales, favoreciendo el desarrollo y continuidad de acciones en forma ordenada y eficiente.

Este efecto en el territorio, reforzado por la formación y continuidad de vínculos con una variedad de instituciones públicas y privadas, han favorecido para que Bosque Modelo Reventazón sea identificado como una opción viable para la gestión sostenible de los recursos del territorio. Esta identificación, se ha concretado actualmente con el involucramiento de BMR en la planificación estratégica de MINAET, dada la similitud en sus objetivos y el tiempo de colaboración desde los inicios de Bosque Modelo.

En tanto el impacto de Bosque Modelo Reventazón en los recursos naturales es difícil cuantificar un cambio. Frente a estos, el efecto está en la generación, mantenimiento y avance hacia la autonomía de grupos sociales para hacer frente a sus requerimientos relacionados con los recursos naturales; y en los procesos de planificación para el manejo de áreas de protección, cuyo nivel de apropiación comunitario ha sido alto dada la incidencia política que ha permitido estas actividades. Tales acciones, muestran que las opciones de diálogo y consenso que ha implementado BM Reventazón para el manejo de los recursos, ha servido para el crecimiento de la sociedad civil, y para que los actores comprendan la importancia y los efectos que tiene el trabajo de forma asociativa (BMR 2006, BMR 2009).

A la continuidad y mejora de los focalizados efectos, Bosque Modelo Reventazón tiene en el mantenimiento de su capacidad operativa el mayor desafío. Asociado a recursos

económicos y humanos, la capacidad de respuesta a oportunidades de financiamiento y vinculación en proyectos, la concreción de vínculos con otros actores relevantes para el territorio, y una posible legalización de la instancia son los elementos que sustentan las discusiones para avanzar hacia la consolidación del proceso.

4.2.3 Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorezcan la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo

El análisis del proceso Bosque Modelo Reventazón entregó las siguientes lecciones aprendidas y permitió identificar diferentes elementos claves que favorecen la efectividad para la gobernanza de los recursos naturales.

4.2.3.1 Lecciones aprendidas

- *La fortaleza de la instancia como plataforma para el manejo de recursos naturales esta en el involucramiento social e institucional y la capacidad para facilitar procesos, más que en la visibilidad de proyectos o la imagen institucional*

Las acciones forman parte del proceso, y son resultado de la participación de los actores del área, y de la evaluación e incorporación de sus intereses y requerimientos respecto a los recursos naturales. En la medida que esto último se fortalece con el tiempo, se identificará al Bosque Modelo como plataforma para la gestión de recursos naturales, y no solo como una organización que desarrolla proyectos.

- *Para facilitar la comunicación es necesario establecer instancias de discusión a nivel de la diversidad de los socios y adaptadas a la realidad de estos grupos, donde exista mayor confianza y oportunidad de expresión, y con metodologías que inciten la negociación, resolución de conflictos y toma de decisiones*

El Bosque Modelo es una instancia que involucra actores con diferencias en su forma de participación, y en sus capacidades de reacción ante decisiones y/o acuerdos. Pudiendo esto afectar el entendimiento y transferencia de información, en la medida que se establecen instancias que son homogéneas en su representación, dirigidas con metodologías que entregan comodidad y confianza a la expresión de los actores, el intercambio comunicación efectivo se agiliza y la participación se fortalece.

- *La sostenibilidad de Bosque Modelo está en la participación, definición de intereses comunes y la apropiación del proceso por los sectores y ámbitos del territorio, y no en la cantidad de recursos financieros que puedan ser administrados*

Siendo Bosque Modelo un proceso y no un proyecto, el nivel de involucramiento y apropiación del mismo es un factor clave en la estabilidad temporal. Si bien, los recursos son básicos para mantener la operatividad, los vínculos generados en la instancia pueden ayudar a reducir los problemas por falta de financiamiento, más aún si los beneficios del proceso están asimilados por los actores.

- *El involucramiento social requiere un manejo adecuado de expectativas. La planificación, la definición de una visión y objetivos, y un plan de acción compartido favorecen el proceso al definir un marco de intervención y de comportamiento de los actores*

Como el proceso entrega una total apertura a la participación, identificación de intereses, y acercamiento a actores políticos, es importante que el Bosque Modelo cuente con una visión y objetivos, una planificación, y marco de acción de los representantes que acote el alcance de la instancia en términos operativos, financieros, y de incidencia en el territorio, para manejar las expectativas del proceso.

- *La efectividad de la participación social en procesos de discusión y gestión se basa en la generación de capacidades humanas, sociales y políticas*

El Bosque Modelo como estrategia de involucramiento social, debe generar y fortalecer capacidades para la expresión y la interacción entre los actores, para evitar la inequidad y el aislamiento de los grupos con reducidas capacidades de participación, más aún ante instancias de representación, discusión, y negociación.

- *La creación de plataformas de base para la canalización de oportunidades y la promoción de poder local como estrategias de integración favorecen la construcción de redes, y la sostenibilidad de los procesos*

El establecimiento de plataformas de vinculación social en el territorio, asociadas a las actividades, permite la conformación de redes de trabajo que sustentan el avance de las actividades, la formación de nuevas alianzas, la construcción de un tejido social para la gestión de los recursos naturales, y fortalece la visión del Bosque Modelo.

- *El manejo de información es fundamental en el proceso. La documentación de las acciones y procesos es la base para la toma de decisiones y adaptación de la intervención y la instancia; mientras que la comunicación permanente a las partes facilita el entendimiento del rol y función de los actores en la iniciativa*

Es fundamental que se gestione de manera eficiente la información que genera y/o recopila, lo que significa sistematizar según las prioridades y ámbitos de acción del Bosque Modelo. El orden en este proceso facilita la entrega, entendimiento y transmisión de la información; y favorece el monitoreo y evaluación del proceso.

- *El involucramiento de miembros y socios a la instancia debe realizarse con una estrategia de incorporación que permita el ingreso con un mínimo de información e interacción*

La incorporación de actores o sectores al Bosque Modelo, si no es ordenada conlleva altos costos de transacción. En la medida que se cuenta con una estrategia que identifique las fortalezas y debilidades de los nuevos socios, y sobre ellas con metodologías apropiadas se trabaje la comprensión del concepto, los efectos y beneficios del trabajo en colaboración, y la construcción de un lenguaje común, los costos de inserción en el proceso podrán ser reducidos.

4.2.3.2 Aspectos claves para la gobernanza

- *Con la representatividad de los actores relevantes del territorio como el sostenedor de la iniciativa, debe promoverse un equilibrio entre la representatividad pública, privada y de la sociedad civil para avanzar en forma balanceada en cantidad y calidad en cuanto a procesos e impactos*

- *Para la intervención es importante que existan acciones en el nivel local y que estén relacionados con los objetivos de la instancia. Como trabajo en red la complementariedad de estos con los objetivos de los socios involucrados reduce los costos de acercamiento a los grupos meta*

- *El apoyo y reconocimiento de las instituciones gubernamentales, bajo una estrategia o política nacional, permite generar un ambiente político favorable para el desarrollo de procesos y fortalecimiento de la instancia*

- *Es necesario que la instancia cuente con una identidad legal que facilite el acceso a oportunidades técnicas y financieras para acciones o procesos en el territorio*

- *La planificación estrategia con objetivos, metas y visiones comunes, y un plan de monitoreo es la base para una eficiente intervención, manejo de información, y fortalecimiento de alianzas. Frente a los retos y tendencia actuales la planificación y los planes de acción deben incorporar una estrategia de manejo adaptativo*

- *Debe considerarse la dinámica del territorio en los ámbitos de acción, vinculación con socios y en procesos, y en las actividades a desarrollar*

- *Deben establecerse variables de impacto de la intervención del Bosque Modelo, teniendo en cuenta el análisis de la pertenencia de los impactos. La visualización y estabilidad de estos son la imagen del proceso*

- *Las organizaciones y actores involucrados deben comprender su rol para facilitar la canalización de información y oportunidades. Como sistema de comunicación horizontal el trabajo no corresponde solo a la gerencia o comités de trabajo*

- *Se deben mantener permanentes procesos de retroalimentación con la comunidad que permita identificar necesidades y oportunidades, y fortalezca la participación*

4.3 Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

4.3.1 Objetivo 1: Caracterización del bosque modelo a partir de los principios y atributos

4.3.1.1 Principio 1: Asociación

Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco es una instancia que vincula en forma voluntaria diversas organizaciones y socios del ámbito público, privado, organizaciones no gubernamentales locales, empresarios, grupos conservación, productores locales, comunidades indígenas y colonas, y centros de estudios, para avanzar en bajo el trabajo conjunto hacia el desarrollo socioeconómico de la comunidad con un uso sostenible de los recursos naturales (BMAAM 2004) (Anexo 6).

Esta vinculación permite canalizar acciones y procesos en el territorio, aprovechando la variedad de bienes y servicios derivados de los recursos naturales, la institucionalidad estatal asociada, y los procesos de fortalecimiento en que se encuentran las organizaciones a nivel de la base. Con el enriquecimiento del capital social y político de los actores del territorio, Bosque Modelo trabaja para que la sociedad enfrente sus necesidades en forma planificada y conjunta, conforme las limitantes y fortalezas del área, y del proceso (BMAAM 2005).

Sostenido en términos financieros por recursos públicos derivados de la Corporación Nacional Forestal (BMAAM 2002), Bosque Modelo Alto Malleco está viendo reducido su financiamiento por decisión política, lo que está afectando la estabilidad de la estructura operativa del proceso. Siendo esto el mayor problema de BMAAM, los *miembros* no han concretado una estrategia de apalancamiento de recursos, debido a diferencias de posturas frente al tema, y la falta de una figura legal que facilite el manejo de recursos financieros. La falta de consenso y construcción de una estrategia, mantiene la dependencia y vulnerabilidad de Bosque Modelo ante los cambios en las decisiones políticas o de sus representantes.

4.3.1.2 Principio2: Paisaje

El área de influencia de Bosque Modelo Alto Malleco, con una variabilidad de recursos naturales está ocupada por praderas, matorrales y áreas desnudas con bosques naturales de

Nothofagus⁵⁰ y Araucaria; junto a zonas rurales, semi-urbanas y urbanas que albergan grupos sociales de *chilenos*, *colonos europeos* e *indígenas* entre las comunas de Curacautín y Lonquimay que interactúan de diversas maneras con los recursos naturales (CONAF-CONAMA 2000, BMAAM 2005).

Los *colonos europeos* y *mapuche-pehuenches* ubicados normalmente en comunidades aisladas, conviven aledaños a bosques y praderas naturales interviniendo el paisaje con actividades como la ganadería, y la extracción de productos madereros y no madereros necesarios para su subsistencia; mientras que los *chilenos* ubicados en las zonas semi-urbanas aprovechan los recursos para la explotación forestal, principalmente para la extracción de leña, y la producción ganadera, y aquellos de las zonas urbanas a través del uso de productos derivados como la leña y alimentos, y servicios como el turismo ofrecidos por los grupos mencionados anteriormente.

Estas interacciones, en una diversidad de escalas temporales, espaciales y de poderes (grandes, medianos y pequeños productores) significa para Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco un continuo esfuerzo para que los actores entiendan sus impactos en los recursos naturales, y se enfoquen en una forma de trabajo conjunto, donde los causantes de los desbalances en tales interacciones consensuen su comportamiento y permitan la obtención de beneficios en forma equitativa. Con mesas de diálogo y negociación, donde permanentemente los representantes de instituciones del Estado relacionadas a los recursos naturales son invitados, BMAAM busca la resolución de conflictos, la toma de decisiones, y la generación de acuerdo y consenso (BMAAM 2009).

4.3.1.3 Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad

Para Bosque Modelo Alto Malleco incidir en la sustentabilidad del manejo de los recursos, implica una gestión con un completo y complejo involucramiento social. Con acciones que promueven el crecimiento económico y la diversificación productiva, Bosque Modelo busca un equilibrio en la relación producción – protección en el uso de los recursos naturales (BMAAM 2005). Con la aplicación de programas mediante convenios, y donde el Estado ha sido fundamental; y la formulación de proyectos como los principales instrumentos

⁵⁰ Tipo forestal Roble, Raulí, Coigue, y tipo forestal Lengua (DL N°701/1974)

de intervención, Bosque Modelo ha facilitado la implementación de procesos de forestación y establecimiento de praderas, proyectos productivo en productos no madereros y manejo de ganadería, y sociales como fondos concursables y opciones de microcrédito, y favorecido el aumento de opciones productivas (turismo) como alternativas para generar un menor impacto en el uso de los recursos naturales

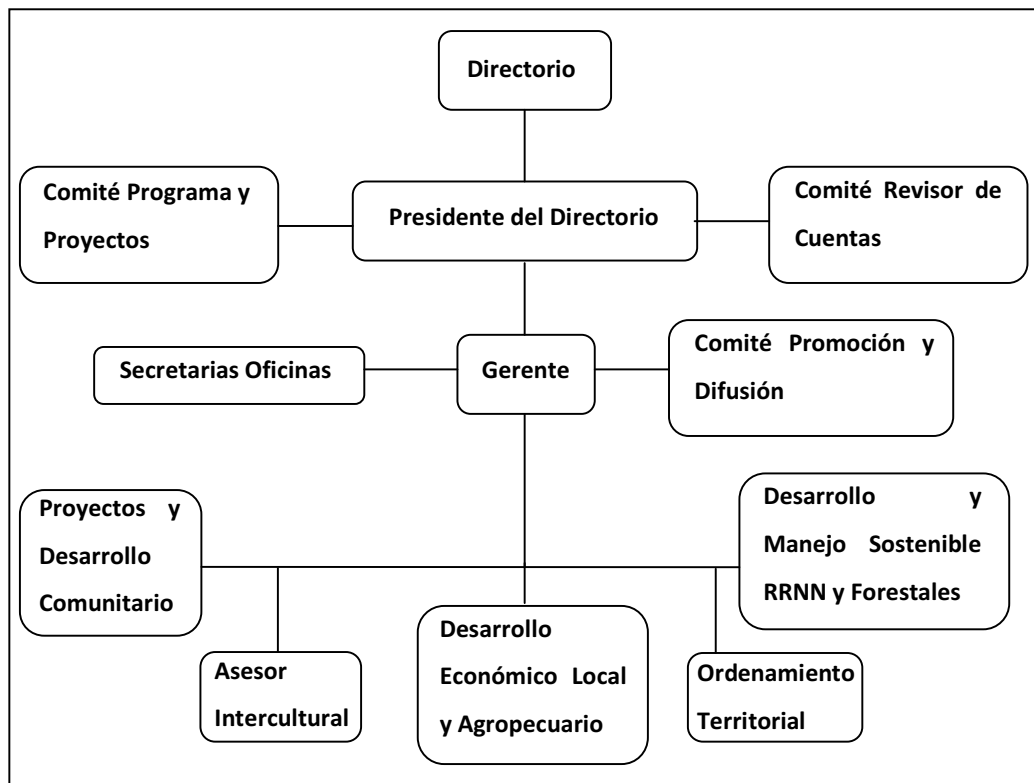
La efectividad de estas acciones, está relacionada con la comprensión del concepto de sustentabilidad. A través de capacitaciones, educación ambiental, y opciones de participación comunitaria para la discusión de temas ambientales, Bosque Modelo busca insertar el concepto; sin embargo, restricciones operativas reducen la eficiencia del proceso (BMAAM 2009). Con la focalización de las acciones que da atención a los sectores organizados y con mayor capital social, Bosque Modelo ha tenido resultados eficientes en la gestión de los recursos, destacando el manejo de los bosques naturales por las comunidades indígenas y no indígenas. Con una visión de distanciamiento, en la medida que aumenta la autonomía organizacional, Bosque Modelo transfiere su apoyo a organizaciones con una capacidad social instalada pero no fortalecida, trabajando en su fortalecimiento para lograr resultados esperados en el mediano plazo. Estos esfuerzos han favorecido que el concepto este inserto, pero no aún no comprendido completamente debido a diferencias en la percepción de los actores del territorio (BMAAM 2009).

Con el componente social, el mantenimiento de las condiciones ecológicas del paisaje es otro elemento de interés de BM Alto Malleco. Si bien, no desarrolla acciones en directa relación a esto dado los altos costos que ello significa⁵¹, los proyectos normalmente incluyen diagnósticos y monitoreo de las condiciones del recurso conforme los usos, que entregue bases para promocionar el uso sostenible y la visión de recuperación (BMAAM 2009). Ejemplos de aquello, está el análisis del mantenimiento de la regeneración de araucaria y de productos forestales no maderables como *morchella* y *rosa mosqueta* durante la recolección por las comunidades.

⁵¹ Conversación con Washington Alvarado, Gerente BMAAM. 18 enero 2009

4.3.1.4 Principio 4: Gobernanza

La estructura de gobernanza de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco está conformada por un Directorio, Comités de Apoyo, y una Gerencia con su equipo técnico (Figura 19). El directorio instancia para la toma de acuerdos, consensos y decisiones está conformado en la actualidad por 23 organizaciones del Estado, no gubernamentales, empresarios del ámbito forestal y ganadero, la academia y dirigentes campesinos de diferentes los grupos sociales de colonos y mapuche-pehuenches (BMAAM 2009) (Cuadro 17).



Fuente: Modificado de BMAAM (2009)

Figura 19: Estructura organizacional de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

Con actores designados por las instituciones y organizaciones, los directores de las instituciones públicas y privadas son designados por el director regional o nacional de la entidad por un período definido, dependiente de los cambios políticos; mientras que los directores campesinos son postulados y elegidos por la comunidad en forma democrática y sin discriminación, contando para ello con el acompañamiento de Bosque Modelo. Actuando estos últimos como directores por dos años, su elección favorece la generación y formación de

líderes para las organizaciones de base, Bosque Modelo y otras estructuras locales (BMAAM 2004).

Cuadro 17: Organizaciones que constituyen el Directorio de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

Municipalidad de Lonquimay	Municipalidad de Curacautín
Intendencia Región de la Araucanía	Secretaría Regional Ministerial de Agricultura
Corporación Nacional Forestal	Instituto de Desarrollo Agropecuario
Corporación Nacional de Desarrollo Indígena	Corporación pro Defensa de la Flora y Fauna
Servicio Evangélico para el Desarrollo	Departamento de Acción Social del Arzobispado de Temuco
Universidad de la Frontera	Representante sector privado área ganadera
Representante sector privado área forestal	Comunidad Indígena Bernardo Ñanco (Comuna de Lonquimay)
Comunidad Indígena Mitrauquen (Comuna de Lonquimay)	Comunidad Indígena Pedregoso (Comuna de Lonquimay)
Comunidad Indígena Quinque Wentrú (Comuna de Lonquimay)	Comunidad Colona de Ranquil (Comuna de Lonquimay)
Comunidad Indígena Pehuenco (Comuna de Lonquimay)	Comunidad Colona Piedra Blanca (Comuna de Lonquimay)
Asociación Territorial Pehuenche (Lonquimay)	Comunidad Colona Río Blanco (Comuna de Curacautín)
Asociación de Agricultores de Malalcahuello (Comuna de Curacautín)	

Fuente: BMAAM (2009)

Para apoyar las decisiones del directorio y las acciones, Bosque Modelo cuenta con los comités de apoyo *programas y proyectos* para discutir la planificación de actividades, de *finanzas* para evaluar los movimientos financieros, y de *difusión* para la transferencia de información. Con reuniones a solicitud de la gerencia o algún director, el comité de programas y proyectos es el que presenta mayor dinamismo, dada la necesidad de evaluar las acciones y la planificación, no así los otros comités que están acotados a situaciones particulares (BMAAM 2009). Tanto el directorio como los comités de apoyo están regidos por estatutos

que definen la responsabilidad de los participante, y facilitan la expresión de sus intereses, necesidades y oportunidades (CONAF 2002, BMAAM 2005, BMAAM 2009). Pese a esto, desavenencias por intereses o poderes se ocultan debido al sistema de votación a mano alzada que impide conocer la real opinión de algunos representantes. Para evitar este problema, Bosque Modelo acompaña a sus directores, principalmente los campesinos, para que comprendan su rol, función, y efectos de su participación en la instancia; y para que transmitan la información a su representados en forma clara y permanente.

La conexión entre el directorio y los comités está dada por una gerencia y su equipo técnico. Con un grupo multidisciplinario con diversas competencias, roles y funciones, la gerencia está encargada de planificar, coordinar e implementar acciones, manejar los recursos financieros provenientes del Estado, y entregar insumos al directorio y los comités para la discusión de temas de interés territorial (BMAAM 2002). Con un número variable de profesionales, dependientes de los proyectos, se refuerza con recursos humanos provenientes de organizaciones como CUSO (actualmente CUSO – VSO) que facilita profesionales para requerimientos particulares del Bosque Modelo. Cabe destacar que la Gerencia se financia con los recursos estatales.

La gestión de los recursos financieros del Estado requiere orden, transparencia, y planificación. Al no contar con una personería jurídica⁵², los recursos dispuestos para Bosque Modelo son administrados por sus instituciones *miembros*, siendo en un comienzo la Fundación Patrimonio Natural y Biodiversidad perteneciente a CONAF, y actualmente el Municipio de Curacautín. La carencia de autonomía legal restringe a Bosque Modelo el acceso a fondos por proyectos en forma autónoma, por lo que está obligado a acceder a estos mediante convenios con instituciones respaldadas legalmente, lo que significa un importante *overhead*⁵³. Pese a aquello, la gerencia anualmente informa los movimientos financieros a la Corporación Nacional Forestal, el directorio, y el comité financiero.

⁵² Trámite en desarrollo desde 2007

⁵³ Porcentaje cobrado por la institución que administra los fondos

4.3.1.5 Principio 5: Programa de actividades

La intervención de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco está dirigida por una planificación estratégica que define los lineamientos de la organización conforme su visión y misión, para un período definido normalmente de 5 años; el programa anual de actividades que indica las acciones a desarrollar para cumplir los lineamientos de la planificación; y un plan de monitoreo y evaluación (BMAAM 2004, BMAAM 2009). Con estos instrumentos Bosque Modelo trabaja para avanzar hacia el manejo del sostenible de los recursos del territorio, y la consolidación de la institución

Las líneas estratégicas Participación y ciudadanía, Desarrollo económico local, Manejo y conservación de recursos naturales, Desarrollo y ordenamiento territorial, y Mejoramiento de la gestión institucional dirigen el accionar de Bosque Modelo. Con un alto involucramiento social en la construcción de la planificación y del plan anual, los instrumentos contiene los diversos requerimientos ambientales, sociales y económicos de la población, y las políticas legislaciones, acuerdos y programas institucionales con la finalidad de articularlos para el beneficio local. Con proyectos que promueven la investigación y procedimientos innovadores a los conocimientos locales y/o culturales⁵⁴, Bosque Modelo se involucra en el ámbito productivo como en el manejo de productos madereros y no madereros (*piñón, morchella, rosa mosqueta*); social a través de fondos concursables; político con el desarrollo de propuestas de política en materia forestal y ganadería; y de ordenamiento del territorio para la efectividad de las actividades mencionadas (BMAAM 2005, BMAAM 2009). Los vínculos de trabajo entre los socios como la Corporación Nacional Forestal, el Instituto de Desarrollo Agropecuario, el Departamento de Acción Social, las Universidades Arturo Prat y de Chile, y los municipios de Curacautín y Lonquimay permiten la formulación y ejecución de las actividades planificadas (BMAAM 2003, BMAM 2005).

Evaluados mensualmente el plan operativo, y en forma anual la planificación con un plan de monitoreo cuyo modelo lógico analiza acciones, resultados e impactos en el corto, mediano y largo plazo, BM Alto Malleco busca la reflexión de la intervención con indicadores

⁵⁴ El mayor referente al conocimiento local se encuentra en el desarrollo del Proyecto Piñon (PFNM base para la alimentación y subsistencia de familias mapuche-pehuenche y colonas de la comuna de Lonquimay) (BMAAM, U. Chile, CONAF). Con esta iniciativa BMAAM obtuvo el Premio Bicentenario (República de Chile) por su aporte al conocimiento ancestral y el manejo de formaciones boscosas declaradas monumento natural.

cuantitativos principalmente (BMAAM 2009). El plan orienta proceso de reflexión, seminarios, y reuniones locales que dan la oportunidad para recopilar opiniones de desde *abajo hacia arriba* (organizaciones de base), para analizar los avances, cambios en las acciones, y los compromisos de las instituciones y/o organizaciones. Esto genera una importante retroalimentación para mejorar la efectividad de las actividades y la concreción de resultados.

4.3.1.6 Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red

La generación de capacidades, formación de alianzas, y trabajo en red es una constante de Bosque Modelo Alto Malleco, para fortalecer el capital humano, social y político en el territorio. Con la formación de líderes y dirigentes, para reforzar el bajo nivel de autonomía y liderazgo de las organizaciones, y aumentar la visión de desarrollo establecidas en la planificación anual; y capacitaciones en temas medioambientales y socioeconómicos a partir de los proyectos, Bosque Modelo forma una base social con conocimientos y aptitudes para dar sostenibilidad a los objetivos institucionales (BMAAM 2008). Las capacitaciones coordinadas por BMAAM, involucran diversos actores e instituciones para reducir debilidades en conocimiento, oportunidades y recursos financieros, apoyo que es retribuido por la institución participando en capacitaciones ejecutadas por las organizaciones socias. Pese a formar parte de la planificación, el desarrollo de las capacitaciones está supeditada a los fondos recibidos del Estado y de los proyectos adjudicados.

Para Bosque Modelo la continuidad de las capacitaciones es importante, ya que complementa la difusión institucional, que se desarrolla a través de boletines, publicaciones aisladas, y la información transmitida por los directores; sin embargo, la inexistencia de una estrategia de comunicación y la falta de recursos para difusión provocan que esta no se desarrolle en forma eficaz (BMAAM 2008). Pese a esto en el ámbito local Bosque Modelo Alto Malleco es identificado como una oportunidad de participación y para concreción de acciones más allá del manejo del bosque; sin embargo, fuera del territorio su identificación es reducida, lo que disminuye el involucramiento de la instancia en estructuras de gobernanza regionales o nacionales para la discusión de temas sociales y ambientales, afectando la construcción y fortalecimiento de redes (BMAAM 2008).

Finalmente respecto a las redes de Bosque Modelo, BMAAM mantiene un permanente contacto y una activa participación en las instancias regionales e internacionales de la Red Iberoamericana e Internacional (BMAAM 2004). El intercambio de información, conocimientos y experiencias de su participación se refleja en visitas a Bosques Modelo de Canadá y Argentina; la participación en proyectos en alianzas como el de gestión de conocimientos (KEDLAP) con BM Reventazón (Costa Rica), Chiquitano (Bolivia), Atlántida (Honduras) y Jujuy (Argentina); y la formalización de convenios de colaboración con otros Bosque Modelo, como en el caso de BM Prince Albert (Canadá) para la temática de interculturalidad indígena, energía, y gobernabilidad (BMAAM 2008). Esta consistencia a nivel internacional; sin embargo, no se refleja con los Bosques Modelo del país (BM Cachapoal, Panguipulli, y Chiloé) lo que afecta la imagen del proceso ante las entidades nacionales decisoras (CONAF).

4.3.2 Objetivo 2: Sistematización del proceso de gobernanza de los recursos naturales

4.3.2.1 Elementos de contexto

a) Contexto nacional e internacional

El final de la década de los 90 marco un importante cambio en la política ambiental del país, y en la formación del Bosque Modelo. Los acuerdos internacionales como el Proceso Montreal para el Manejo Sostenible de Bosques Boreales y Templados (1994) y el Protocolo de Kioto⁵⁵ (1997) facilitaron el desarrollo de acciones con un enfoque de sostenibilidad. En paralelo a ello, el Programa Canadiense de Bosque Modelo se consolidaba con la formación de la Secretaría de la RIBM, y la aparición de Bosques Modelo en Canadá, México y Rusia, entregando una oportunidad para iniciar el proceso en el país (IMFN 1996). En el 2000, el cambio en la dirección política nacional favoreció la discusión nacional de temas que reforzarían el compromiso con el medioambiente. La inexistencia de una base compensatoria para el manejo del bosque nativo, el fortalecimiento de la Corporación Nacional del Medio Ambiente, la generación de una ley ambiental y una política de desarrollo sostenible, y el accionar de la Corporación Nacional Indígena en la compra y asignación de terrenos a

⁵⁵ Ratificado por el Gobierno de Chile en 2005

comunidades, fueron los más importantes dado que incitaban a la resolución de conflictos por intereses en el uso de los recursos naturales (CONAMA 1998, BMAAM 2002).

En 1998 se estableció el primer Bosque Modelo del país: Bosque Modelo Chiloé. Esto se transformó en un aliciente para otros países de América Latina a formar Bosque Modelo, siendo República Dominicana y Argentina los siguientes países. El establecimiento de estos Bosque Modelo, cuyo enfoque estaba en la conformación de una base social para la gestión sostenible de los recursos y la resolución de conflictos por su uso, llevó a la formación de la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe, que con ubicación en Chile favorecía la diseminación de la estrategia en el país (IMFN 2006, Elmudesi 2008).

b) Contexto local

A nivel local, las comunas de Curacautín y Lonquimay contaban con una situación particular en torno a los recursos naturales con una explotación inadecuada de los bosques nativos de la zona, principalmente para la extracción de leña; la existencia de conflictos entre comunidades indígenas y empresas privadas por la extracción de la especie araucaria; la continua degradación de los recursos naturales producto de sistemas de producción ganadera ovina y caprina de forma extensiva; altos niveles de pobreza; y una reducida interacción entre las instituciones públicas y privadas con la población (CONAF 2002, BMAAM 2004).

4.3.2.2 Situación inicial

Las problemáticas mencionadas mostraron la necesidad de establecer una instancia de concertación que entregase respuestas a la comunidad para resolver los conflictos por el uso de los recursos, entregara opciones para el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, e insertara la sostenibilidad en las prácticas productivas mediante la transferencia de tecnologías y experiencias innovadoras (CONAF 2002). La necesidad de un trabajo en alianzas entre actores relevantes del territorio dio paso al inicio del proceso Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco.

Con la Municipalidad de Lonquimay como precursor del proceso, el enfoque político y de atracción de recursos para el territorio⁵⁶ generó altas expectativas en la población, llevando

⁵⁶ Se mencionaba que llegarían 3 millones de dolares para actividades

al fracaso inmediato. Este escenario llevó a la Municipalidad de Curacautín a dirigir nuevamente el proceso, quien con su poder de acercamiento político llamó a que se involucraran diversas organizaciones regionales de interés para el territorio como la Corporación Nacional Forestal, el Instituto de Desarrollo Agropecuario, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, y la Corporación de Desarrollo Indígenas, así como organizaciones no gubernamentales, y la academias orientada en la temática indígena (BMAAM 2004). Con la formación de un grupo de trabajo con representantes de estos sectores, se desarrolló el acercamiento a las organizaciones de base y comunidades indígenas principalmente para incitarlas a participar, lo que significó la definición de los primeros representantes comunitarios en Bosque Modelo, siendo dirigentes y cercanos al gobierno regional y local⁵⁷. Esto último, no estuvo exento de conflictos ya que las comunidades indígenas querían que sus representantes fuesen sus *lonkos*⁵⁸ y no otras personas de las comunidades, lo que llevó a un fuerte trabajo de apertura en la visión de participación desde estas en el proceso.

Con características e intereses diferenciados y una participación activa de la Corporación Nacional Forestal, diversos procesos de diálogo y negociación llevaron en 2002 a la conformación del directorio (siguiendo la línea de otros Bosque Modelo conformados) como instancia de encuentro real entre la mayor representatividad de los ámbitos de interés del territorio. Con 25 actores, el directorio se distinguía por la alta inclusión de la sociedad civil con 10 representantes (Cuadro 18). La formación de esta instancia generó diversos procesos de conflicto ya que parte de los directores veían a Bosque Modelo como una opción solamente para la participación indígena; y de reflexión, convencimiento y maduración, para que los actores entendieran el sentido de Bosque Modelo y su participación, avanzaran hacia la no politización, involucraran de manera respetuosa los aspectos culturales de la cosmovisión y tradiciones, y se fomentara la equidad en las opciones de opinión de los actores (BMAAM 2005).

⁵⁷ Conversación Pablo Sola, Presidente Directorio BMAAM. 10 de enero 2009

⁵⁸ Autoridad máxima de una comunidad mapuche, designado por aspectos de herencia familiar

Para ordenar y enfocar la intervención de Bosque Modelo, el directorio especificó el área de influencia⁵⁹ y definió una gerencia con un equipo técnico⁶⁰; y con la retroalimentación de las comunidades y organizaciones construyeron una visión, metas estratégicas, objetivos estratégicos y componentes operacionales, además de los estatutos que enmarcarían el accionar de la institución y los representantes (CONAF 2002).

Cuadro 18: Organizaciones representadas en el primer directorio de BM Alto Malleco

Intendencia Región de la Araucanía	Sector colono de Río Blanco (Comuna de Curacautín)
Secretaría Regional Ministerial de Agricultura	Departamento de Acción Social del Arzobispado de Temuco
Corporación Nacional Forestal	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
Instituto de Desarrollo Agropecuario	Corporación pro Defensa de la Flora y Fauna
Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Servicio Evangélico para el Desarrollo
Sector colono de Ranquil (Comuna de Curacautín)	Municipalidad de Lonquimay
Municipalidad de Curacautín	Representante Sector Forestal
Comunidad Indígena Bernardo Ñanco	Asociación Indígena Markankura
Comunidad Indígena Mitrauquen (Comuna de Lonquimay)	Asociación Comunal Pehuenche (Comuna de Lonquimay)
Comunidad Indígena Pedregoso (Comuna de Lonquimay)	Asociación Quinque Wentru (Comuna de Lonquimay)
Comunidad Indígena Pehuenco (Comuna de Lonquimay)	Comunidad Pino Solo (Comuna de Lonquimay)
Pequeños Criancero de Malalcahuello	Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
	Instituto de Estudios Indígenas de la Universidad de la Frontera

Fuente: BMAAM (2005)

⁵⁹ El área de influencia establecido fue en las comunas de Curacautín y Lonquimay, en una extensión de 365.000 hectáreas

⁶⁰ El gerente y el equipo técnico (Ingeniero Forestal, Técnico Agrícola e Ingeniero Agrónomo) fueron seleccionados por concurso público

Para controlar el proceso en términos técnicos, administrativos y financieros se establecieron los comités funcionales de programación y proyectos, revisión de cuentas, y promoción y difusión (CONAF 2002, BMAAM 2005). Con financiamiento para los gastos operacionales básicos⁶¹, el directorio manejaría los fondos y la gerencia elaboraría los informes de evaluación con el apoyo de los comités de proyectos y financiero (CONAF 2002, BMAAM 2004). Mientras que para avanzar en el desarrollo sostenible, se estableció un plan de monitoreo y control utilizando los principios y criterios de conservación y manejo forestal sostenible del Proceso Montreal; sin embargo, restricciones operativas y de información generaron que dicho plan nunca fuese aplicado (BMAAM 2003)

4.3.2.3 Proceso de intervención

Con la estructura de gobernanza, los actores definieron los marcos de acción para la intervención del Bosque Modelo. Esta intervención, definida en acciones y transformación del Bosque Modelo, está marcada por los procesos de evaluación y planificación.

a) Fase I (2002 – 2004)

La Figura 20 muestra los objetivos y componentes operativos definidos al inicio del proceso, donde destaca la búsqueda del desarrollo forestal productivo, y el mejoramiento de la calidad de vida de la población. La especificación de los componentes operativos demuestra que el proceso se entendía como una opción para desarrollar diversas actividades; sin embargo, Bosque Modelo no contaba con un presupuesto que permitiese dar cumplimiento a tales componentes.

Los objetivos y componentes plasmaron la visión y voluntad conjunta de la sostenibilidad y del desarrollo territorial. Esto se reflejó en acciones, donde la vinculación con programas del Estado y el apoyo de la Red Internacional de Bosque Modelo (RIBM) fueron la base de estas. Negociaciones con las contrapartes Estatales CONAF e INDAP facilitaron insertar en el territorio la forestación y establecimiento de praderas, mientras que fondos de la RIBM permitieron lanzar el primer fondo concursable para actividades productivas de pequeña escala (BMAAM 2005).

⁶¹ US\$ 300.000 por tres años (2002 – 2005)

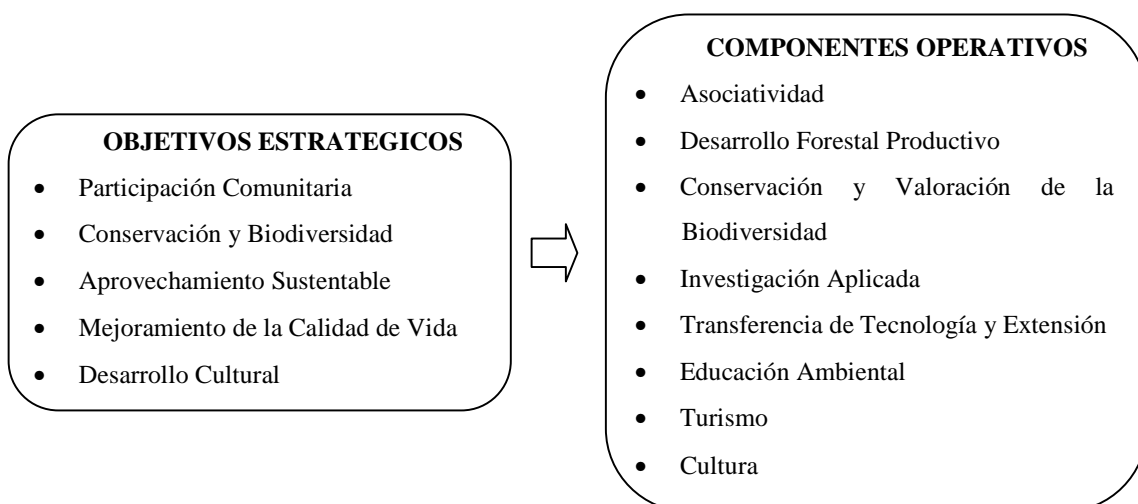


Figura 20: Objetivos estratégicos y componentes operativos iniciales de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

Con la continuidad de tales actividades, y el pleno reconocimiento del directorio por los grupos sociales involucrados, en 2003 Bosque Modelo comenzó el proceso de apropiación social con la definición democrática de los representantes campesinos. El acompañamiento en las comunidades permitió la identificación de nuevos líderes, permitiendo el cambio en 8 de los 11 directores campesinos. Exento de influencia políticas, este proceso entregó en forma definitiva la instancia al territorio, pese al reducido entendimiento del concepto Bosque Modelo, para que los requerimientos sociales, económicos y ambientales fueran expuestos desde la comunidad, y tuvieran discusión y posibles soluciones. Esta descentralización y formación de poder local para el manejo de los recursos naturales, llevó a que en 2004 Bosque Modelo Alto Malleco obtuviera el Premio a la Innovación en Ciudadanía por el Ministerio de Planificación de Chile en la categoría Sociedad Civil y Medio Ambiente (BMAAM 2005).

La evaluación de los objetivos y componente demostró que estos junto a las metas estratégicas tenían un marco de acción muy amplio para la problemática territorial y los atributos definidos para el Bosque Modelo (asociación; dedicación al manejo sustentable; y cooperación, intercambio y formación de capacidades) (BMAAM 2003). Esto llevó a la reestructuración del marco de acción con la definición de las líneas estratégicas: Desarrollo agropecuario sustentable; Desarrollo cultural y educación ambiental; Desarrollo energético y tecnología adecuada; Desarrollo forestal sustentable; y Desarrollo turístico territorial (BMAAM 2004). Si bien, las líneas fortalecieron y permitieron la generación de nuevos

acuerdos⁶² para la continuidad de las acciones forestales y agrícolas, se inició al interior del directorio un importante conflicto debido a la reducida intervención acción social que tenía Boque Modelo, lo que permitió la construcción de la primera planificación estratégica (BMAAM 2005).

b) Fase II (2005 – 2008)

El trabajo coordinado el directorio, la gerencia y el equipo técnico, y las comunidades involucradas, permitió en 2004 un proceso de consulta y discusión pública que se concretó en la primera planificación estratégica de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco. Con la planificación, definida para el período 2005 – 2008, los actores redefinieron los estatutos y los roles u funciones de los actores, construyeron la misión, ampliaron la visión, especificaron los valores institucionales⁶³, y reconstruyeron las prioridades estratégicas, objetivos y los planes de acción para dar origen a las líneas estratégica: Participación y ciudadanía; Desarrollo económico local; Manejo y conservación de los recursos naturales; Ordenamiento territorial; y Mejoramiento institucional (BMAAM 2005, BMAAM 2008). Con su programa de monitoreo y evaluación, la planificación se enfocó en las bases sociales e institucionales para impulsar un desarrollo territorial, sobre las fortalezas y debilidades del área de influencia, y de la institución (BMAAM 2005).

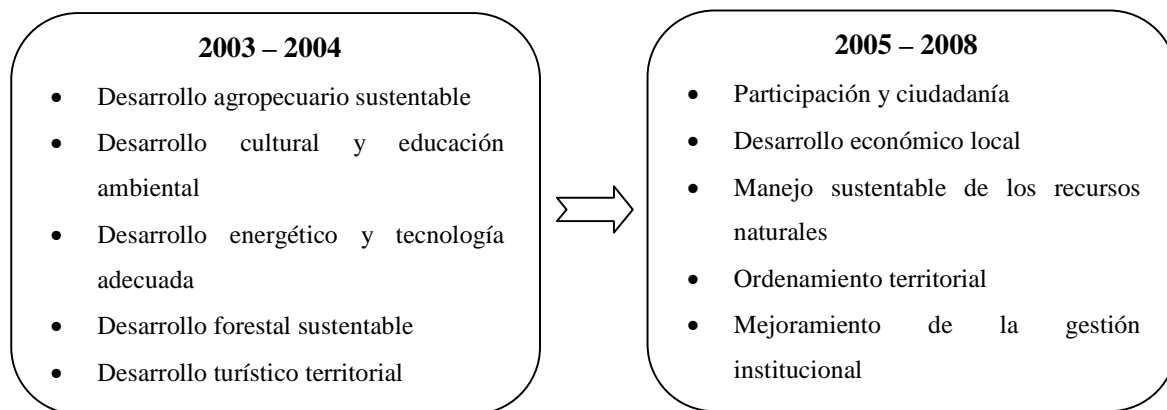


Figura 21: Líneas estratégicas de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco durante el periodo 2003 – 2004 y 2005 – 2008

⁶² Proyecto de Conservación y Manejo de Bosque Nativo en la comuna de Curacautín

⁶³ Participación; empoderamiento y emprendimiento; equidad; honestidad y transparencia; confianza, colaboración y solidaridad; sustentabilidad; respecto y tolerancia

La Figura 21 muestra las líneas estratégicas antes y después de la planificación. Las líneas actuales (2005 – 2008) abarcan los grandes temas requeridos por el territorio para avanzar en el desarrollo sostenible con un equilibrio en sus componentes; mientras que las líneas anteriores (2003 – 2004) destacan por la focalización en el aspecto económico – productivo. Un elemento común, es la atención a la gestión institucional en ambos períodos como una forma de mejorar la eficiencia y sostenibilidad del proceso.

En tanto el Cuadro 19 se observa el cambio en la visión de Bosque Modelo Alto Malleco entre ambos periodos. La visión para el período 2005 – 2008 señala como una realidad el avance del territorio hacia el desarrollo sostenible a través del trabajo conjunto y la generación de capacidades para el involucramiento civil en la toma de decisiones. Frente a la visión inicial (2002 – 2004), expresa la integridad del territorio en el proceso de gestión de los recursos naturales, y no solo en el manejo forestal como principal componente para la sostenibilidad.

Cuadro 19: Visión de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco durante los períodos 2002 – 2004 y 2005 – 2008

2002 – 2004	2005 – 2008
Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco debe convertirse en un espacio territorial integrado para la conservación y preservación de los recursos naturales, y en especial del bosque, para el mejoramiento de la calidad de vida y la promoción del desarrollo sustentable	Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco visualiza un territorio donde los habitantes tienen las capacidades y herramientas para participar en la toma de decisiones, trabajar unidos para promover el desarrollo local y regional sobre la base de una economía diversa que mejore la calidad de vida y fortaleciendo la identidad del territorio en un medio ambiente que debe ser conservado para las presentes y futuras generaciones

Fuente: CONAF (2002), BMAAM (2005)

El campo de acción más integral con la nueva planificación, ayudo para que BM Alto Malleco fortaleciera la búsqueda de fuentes de recursos para ejecutar proyectos, y con solidara los acuerdos de trabajo efectuados en las etapas anteriores.

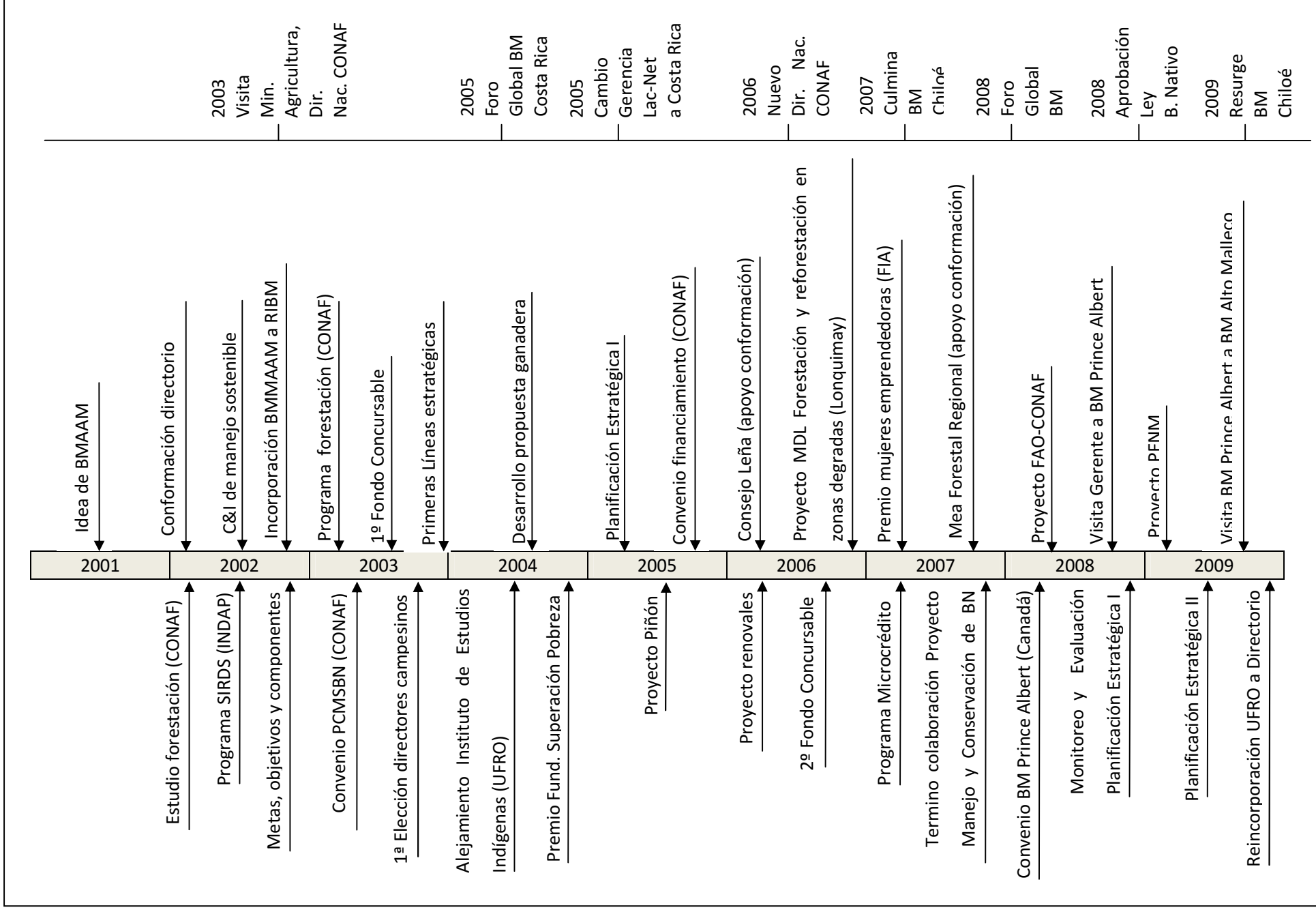


Figura 22: Línea de tiempo de BMAAM

La Figura 22 indica en forma temporal los principales hitos del Bosque Modelo desde su formación. Con una diversidad de actividades, destacan los programas de capacitación individual y organizacional; proyectos de acción - investigación como el *proyecto piñón*, manejo de PFMN, y para el mercado del carbono bajo el mecanismo de desarrollo limpio (MDL); la concreción de acuerdos a nivel de la red de Bosque Modelo; y la continuidad de los fondos concursables y microcréditos (BMAAM 2009), y de la forestación y establecimiento de praderas en suelos degradados. Estas actividades se vieron influenciadas por los procesos de planificación, y evaluación y monitoreo; la formación de un equipo técnico multidisciplinario⁶⁴; la generación de acuerdos como aquel con Bosque Modelo Prince Albert; y el fortalecimiento de los convenios de colaboración con el Estado pese a los cambios en los decisores políticos, y el reconocimiento local de la instancia. (BMAAM 2005, BMAAM 2009). Todas las acciones y procesos han sido una base importante para cambios en la estructura, planes de actividades, focalización de acciones y recursos, e involucramiento de actores en el Bosque Modelo.

b) Fase III (2009 – actualidad)

Con la culminación del plan estratégico en 2008, Bosque Modelo Alto Malleco aplicó el plan de monitoreo y evaluación a nivel de las comunidades y organizaciones socias. Con un mejor entendimiento y una mayor apropiación del concepto, Bosque Modelo generó una nueva planificación para el período 2009 – 2012. En esta los principales cambios están en la atención a la generación de sub-instancia de discusión local, y la difusión y comunicación para la construcción y fortalecimiento de alianzas (BMAAM 2009), y en la líneas estratégicas la inclusión de la equidad de género, el involucramiento de los jóvenes, y la actividad turística buscando una mayor eficiencia frente al dinamismo del territorio (BMAAM 2009). Destaca además el acercamiento y exclusión de algunos socios durante la evaluación y construcción de la planificación. Con la nueva planificación, Bosque Modelo Alto Malleco espera reforzar el compromiso con Bosque Modelo Prince Albert, y el acercamiento al territorio, así como con las entidades estatales relacionadas con los recursos naturales.

⁶⁴ Al equipo técnico inicial, se sumó un asesor intercultural, una antropóloga, cooperantes CUSO, y se reforzó la presencia de las oficinas de atención en ambas comunas

4.3.2.4 Situación actual

La gobernabilidad implementada mediante los proyectos y procesos de concertación en temas del ámbito productivo y social, han insertado a Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco como un esquema práctico para avanzar en el desarrollo sostenible del territorio, y trabajar en complementaria con una visión conjunta asimilada por los actores involucrados, facilitando la resolución de conflictos por uso de los recursos naturales. Los impactos del proceso asociados con la entrega de oportunidades a la participación, la opción de los grupos sociales para acercarse a las instituciones públicas bajo un esquema de diálogo y consenso; el desarrollo de acciones, que pese a ser focalizadas producto de restricciones operativas, financieras, y de fortaleza organizativa de las bases, han promovido diversos focos de desarrollo conforme las fortalezas de las instituciones participantes en el Bosque Modelo y otras del territorio. De estas destaca proyectos productivos para el manejo de recurso forestal maderable y no maderable, para el manejo de la ganadería con una visión de cambio en el sistema productivo (de extensivo a intensivo), y proyectos de crecimiento social con la generación de capacidades y el fortalecimiento del capital cultural, que buscan mejorar la calidad de vida de la población del área de trabajo.

Con la generación de capacidades, los grupos sociales ha sido fortalecidos para que se involucren en procesos de discusión sean o no de Bosque Modelo. Esto se visualiza en que diversos actores del territorio actúen en forma activa en procesos de resolución de conflictos relacionados con el uso y mantenimiento de las condiciones ecológicas de los recursos naturales para la provisión de bienes y servicios, en el ámbito local, así como regional. Este empoderamiento local desde Bosque Modelo; sin embargo, se contradice con la participación de las instituciones públicas y privadas del ámbito local y regional. Concluida la planificación del período 2005 – 2008 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS) se excluyeron del proceso. Pese a esto, los actores de Bosque Modelo consideran que el proceso cuenta con una alta representatividad para los requerimientos del territorio, y que el acercamiento de estas en el futuro dependerá de la visibilidad de resultados. Frente a esta exclusión, destaca que organizaciones como la Universidad de la Frontera (UFRO) se han reincorporado, lo que permite mantener la base de instituciones que dieron formación al proceso.

El mantenimiento de una alta representatividad de las instituciones, actores y grupos sociales, demuestra el interés en la estrategia y que el consenso común para el desarrollo socioeconómico y ambiental genera impactos positivos para las problemáticas en que se estableció el proceso (BMAAM 2008). Así como los recursos naturales se han visto favorecidos con la implementación de tecnologías y alternativas productivas, donde la acción - investigación ha sido un componente esencial, el Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco se ha posicionado como un actor relevante cuya articulación favorece la discusión de temas ambientales y productivos con el énfasis en la gestión del capital social. Ejemplos de esta articulación es la participación en la conformación de la mesa forestal regional y local, o el aporte al diseño de una política forestal para el país. A pesar de estos impactos, la debilidad en el reconocimiento de los representantes en un mayor nivel, y la falta de un trabajo con los Bosque Modelo del país, afecta su involucramiento en instancia de nivel superior.

Finalmente la planificación compartida, las acciones, y los procesos de reflexión en la evaluación y monitoreo participativo han interiorizado el concepto en la sociedad y su apropiación en los actores con participación directa, y ha formado una masa crítica promotora del manejo sostenible con una visión, motivación y principios comunes (BMAAM 2009). Sin embargo, aún la sostenibilidad es la mayor preocupación de los actores, más aún con los cambios actuales en los tomadores de decisiones del ámbito político forestal.

4.3.3 Objetivo 3: Identificar los elementos relevantes que favorecen la gobernanza de los recursos naturales en el Bosque Modelo

La evaluación del Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco permitió identificar diversos aprendizajes y elementos claves para la efectividad de la gobernanza implementada en la gestión de los recursos naturales.

4.3.3.1 Lecciones aprendidas

- *La gobernabilidad que implementa el Bosque Modelo se refuerza con la voluntad, respeto y confianza entre las partes, la construcción de un lenguaje común en términos del concepto de sustentabilidad, y de una visión de desarrollo equitativo*

El Bosque Modelo implementa en el territorio las decisiones y acuerdo tomados en su estructura de gobernanza. Frente a la diversidad de opiniones e intereses por los grupos

sociales del territorio, la visualización del respecto entre las partes, y de un punto común de avance que se asemeje a los requerimientos de la sociedad, facilita el acercamiento y el trabajo de la instancia con la comunidad.

- *La libertad de acción a las comunidades para el manejo del Bosque Modelo favorece el entendimiento de la dinámica e impactos que puede tener la institución. Sin embargo, esto debe sustentarse con un permanente acompañamiento a los representantes y representados, junto al incremento en la capacidad de liderazgo y expresión*

La apertura a la participación social es la base de la apropiación del proceso; sin embargo, si se desea una participación real y no solo presencial, es importante considerar las diferencias en la preparación y visión de los actores de las comunidades. Ante eso, el acompañamiento desde la participación en las instancias del Bosque Modelo como directorio o comités hasta la relación con sus representados, y la generación de capacidades en expresión y liderazgo, ayuda a la comprensión del concepto y el significado de la participación, la comprensión y transmisión de la información adquirida desde estas instancias, y en forma implícita el manejo de las expectativas.

- *La implementación de acciones no es suficiente si no se establece un conocimiento acabado de la problemática asociada a los recursos naturales en el área y contexto de intervención*

El diagnóstico de la situación social, económica y ambiental en que se establece el Bosque Modelo, y la evaluación de los cambios de estos componentes conforme avanza el proceso, permite que las acciones se focalicen de una forma eficiente, y logren resultados efectivos.

- *La sostenibilidad de la estructura requiere una metodología de participación y entrega de información que permita visualizar los ámbitos de interés de cada actor y no solo de aquellos con poder*

La equidad en la participación de los actores en los procesos de toma de decisiones y consensos es uno de los elementos más frágiles del proceso. Para reducir esta fragilidad, contar con metodologías que faciliten la apertura a la expresión, y la transparencia en la toma

de decisiones, para dar equilibrio al *efecto* de cada actor en las diversas instancias del Bosque Modelo.

- *La presencia de una gerencia y equipo técnico es la imagen más visible ante la sociedad. En la medida que mantenga un carácter multidisciplinario favorece la incorporación de la institución en diversas temáticas territoriales*

La aplicación de las políticas y decisiones del Bosque Modelo, se refuerza si el Bosque Modelo cuenta con una gerencia y un equipo técnico, que proponga y ejecute acciones, acompañe a los directores y sus representados, y entregue las bases de información para el avance del proceso. En la medida que tenga un carácter multidisciplinario, los ámbitos de intervención, atención de necesidades, e impactos del Bosque Modelo se expanden.

4.3.3.2 Aspectos claves para la gobernanza

- *Para facilitar la resolución de conflictos, generación de acuerdos y toma de decisiones en la mesa de concertación, es necesario que cada miembro entienda su rol, función y responsabilidad como parte del proceso.*

- *Se debe contar con una planificación estratégica, programa de monitoreo y evaluación, y un plan de acción adaptativo a las dinámicas de la población, del territorio y del bosque modelo*

- *La gestión debe evitar el traslape de acciones con otras instituciones que conlleve a conflictos por participación, amplitud de la intervención, y recursos financieros*

- *En la mesa de concertación, la opinión de los miembros debe tener el mismo nivel de oportunidad y valoración en los procesos de discusión y acuerdos. Esto es básico si se espera el cuestionamiento del proceso como medida de adaptabilidad*

- *Se debe contar con un capital físico, humano y financiero para la generación e implementación de acciones. Este debe contar con el aporte del Estado y de los miembros. Esto último fortalece responsabilidades para el avance del Bosque Modelo*

- *La legitimidad de la institución comienza con el reconocimiento de los representantes en el entorno, y de la instancia ante las instituciones externas, Esta se puede complementar con la legalidad del Bosque Modelo*

- *Como proceso sociopolítico bosque modelo no debe asociarse a una política partidista que lo haga vulnerable a los cambios de esta materia; sin embargo, debe mantenerse el contacto con los tomadores de decisiones*

5. DISCUSIÓN

5.1 Estrategias y mecanismo de gobernanza de recursos naturales

Los procesos de Bosque Modelo evaluados, si bien están diferenciados en contexto de su intervención, actúan bajo el mismo marco de acción a partir de los principios y atributos. Su avance como instancias de acción colectiva y colaborativa para la gestión de los recursos naturales, entrega diferencias y similitudes en las estrategias y mecanismos la participación y sostenibilidad de esta y de la instancia, en las estructuras de gestión e interacción, en los instrumentos de dirección utilizados, y en el fortalecimiento social y de redes.

5.1.1 Participación y sostenibilidad

La participación de los actores e instituciones representativas de los intereses y necesidades del territorio es la base del proceso. Los Bosques Modelo Prince Albert (BMPA), Reventazón (BMR), y Araucarias del Alto Malleco (BMAAM), incorporan en su mensaje que la integración de los grupos sociales fortalece el desarrollo del proceso; sin embargo, el involucramiento de las organizaciones y los actores se lleva a cabo conforme el contexto de establecimiento e intervención. En Bosque Modelo Prince Albert, la presencia de un programa nacional y la fortaleza del sistema federado, favorece que su representatividad este en instituciones públicas y privadas de nivel provincial. Por su parte, aprovechando el crecimiento de los gobiernos locales y de los grupos sociales de base, Bosque Modelo Reventazón sustenta el proceso con instituciones públicas y privadas de carácter internacional, destacando la vinculación con la empresa privada; mientras que Bosque Modelo Alto Malleco lo hace con entidades públicas y la sociedad civil en forma equitativa.

Un aspecto común de los tres Bosques Modelo es la inclusión de grupos minoritarios, como indígenas y campesinos. Las Primeras Naciones involucradas en BMPA desde sus estructuras legales, significa que sus representantes son profesionales de dichas instituciones como el Gran Consejo o la Federación de Naciones Indígenas, o administradores en el caso de las Bandas dispersas en el territorio. En BMAAM y BMR, la inexistencia de instituciones que agrupen a los indígenas o campesinos, provoca que los representantes sean los mismos campesinos e indígenas. La condición de los actores afecta la relación entre la instancia y el

sector u organización involucrada, sobre todo en el traspaso de información y la capacidad de asimilación del proceso.

El involucramiento de las minorías en las instancias de decisión, discusión, y acción es un elemento que marca grandes diferencias en la forma y efectos de dicha participación. Para su eficiencia, los Bosques Modelo han establecido diversas instancias y esquemas de participación. Con la generación de sub-instancias homogéneas de discusión y trabajo a nivel de las Primeras Naciones y grupos comunitarios como el Conclave Aborígen y grupos locales para manejo de cuencas o procesos productivos en Bosque Modelo Prince Albert; y la formación de grupos locales de gestión para las áreas de protección por Bosque Modelo Reventazón, han servido para formar esquema de gobernanza más simples, lo que favorece la periodicidad en los encuentros. Ambos esquemas ha generado que los grupos sociales vean beneficiada su capacidad organizativa. En Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, la estrategia ha sido el libre involucramiento de los campesinos e indígenas en instancia de diálogo y negociación con actores públicos y privados, lo que ha fortalecido que las capacidades para la discusión y el liderazgo de los representantes se formen y fortalezcan. Para Alto Malleco, esto significa el desarrollo de procesos democráticos a nivel comunitario para la elección de los representantes, como una forma de identificar potenciales líderes, que se comprometan con la instancia, y apoye con la descentralización local. Esta forma de participación de los grupos sociales es positiva y negativa. Si bien permite conocer la realidad de los grupos sociales, requiere de un alto costo de acompañamiento, que se ven restringidas por las capacidades operativas del Bosque Modelo.

Tanto para los campesinos, indígenas, y representantes institucionales el involucramiento está en la obtención de beneficios en el corto y mediano plazo, que aporten al cumplimiento de sus metas. Siendo esto el principal costo de oportunidad de la participación, el manejo de expectativas se transforma en el estabilizador del sistema frente al compromiso de los actores.

Otro factor que determina el involucramiento en el Bosque Modelo es la magnitud del área de influencia y las capacidades del Bosque Modelo para interactuar con este. La relación superficie/población y el nivel de división político – administrativa son elementos básicos que

influyen en el traslado de la información, y la eficiencia en la interacción de la plataforma con la sociedad. Bosque Modelo Prince Albert actuando sobre 10 millones de hectáreas actúa sobre el territorio a nivel provincial, mientras que Araucarias del Alto Malleco con 400.000 hectáreas lo hace a nivel comunal. Con una reducida población en ambos casos, 30.000 habitantes, pese a que los costos de alcance social son altos dada la dispersión de la población, la relación población/ representativa de instituciones en el Bosque Modelo es alta, favoreciendo la reducción de tal costo. En tanto Bosque Modelo Reventazón, actuando sobre más de 300.000 hectáreas pero con una población de 500.000 habitantes distribuidos en ocho cantones, debería tener un bajo costo en el traslado de la información; sin embargo, la relación cantidad de población/representativa de instituciones en el Bosque Modelo generan que la dispersión del mensaje sea difuso, y alcance grupos muy pequeños. Un elemento clave en esto, son las restricciones económicas y en recursos humanos que tienen los tres Bosques Modelo, por lo que la focalización es la estrategia utilizada para reducir costos, mejorar el alcance de la información, y permitir la visualización de resultados concretos.

Junto a lo anterior, el análisis de las fortalezas y debilidades del territorio define las necesidades de involucramiento. La evaluación de los grupos sociales, la capacidad institucional, los diversos procesos productivos, y como estos se relacionan con el manejo de los recursos naturales, es básico para definir los actores y sectores a ser incorporados, y la definición de las estrategias para la asociatividad. Diagnósticos, investigaciones, estudios técnicos, y procesos de retroalimentación con la comunidad son utilizados por los Bosques Modelo para identificar los aspectos positivos y negativos del contexto de intervención, y definir las estrategias para fortalecer los primeros y superar los segundos, con un componente de colaboración entre los actores identificados.

En cuanto a la sostenibilidad, se considera aquella social y técnica – financiera. La primera se sustenta con los procesos de participación promovidas por las iniciativas; y la segunda depende de la posición y vinculación del país, y de los socios con la instancia. Como parte de un programa o estrategia nacional, los Bosques Modelo Prince Albert y Araucarias del Alto Malleco financian parte de sus actividades y la estructura de administración con fondos públicos. Esta situación no reduce el problema de sostenibilidad, al contrario aumenta la dependencia del Bosque Modelo del Estado para su sobrevivencia. En cambio Bosque

Modelo Reventazón, no cuenta con un apoyo del Estado para su accionar, por lo que depende exclusivamente de la voluntad de los socios, en cuanto a posibles aportes monetarios y físicos que puedan ser negociados, lo que da otro significado a la sostenibilidad de la instancia.

Siendo recurrente en los tres Bosques Modelo la discusión sobre la sostenibilidad financiera, los miembros han consensuado en que demostrar a las entidades estatales los beneficios de un esquema de participación que facilita la aplicación e incidencia de las políticas públicas, y la concreción de proyectos para la sostenibilidad de los recursos naturales. Con el acercamiento con actores políticos y tomadores de decisiones como legisladores locales y regionales (de partidos políticos particulares) externos a los que ya participan en las estructuras, y búsqueda de la asociatividad público – privada, los Bosques Modelo incitan a su legitimidad que favorezca en el corto o mediano plazo la generación y estabilidad de aportes monetarios desde el Estado para la sostenibilidad del proceso. Los impactos de las acciones, investigaciones y procesos a nivel de las organizaciones de base, la participación del Estado en la instancia de concertación, y el grado de legitimidad territorial son los elementos utilizados como parte del mensaje. En forma particular como apoyo a tal proceso, Bosque Modelo Alto Malleco permite que la instancia sea conducida por un actor político relevante en el área (alcalde), para facilitar el alcance y la comunicación con los sistemas de toma de decisión de orden político; sin embargo, esto significa un costo en evaluación permanente como medida control para evitar la politización en términos partidistas.

5.1.2 Estructuras de gestión e interacción

Los Bosques Modelo Prince Albert, Reventazón y Araucarias de Alto Malleco cuentan con un directorio como estructura superior de discusión, toma de decisiones y acuerdos. Con el involucramiento de una variada gama de actores, los Bosques Modelo buscan la incidencia territorial y la distribución equitativa del poder. Siendo la representación base de los directorios el sector público del ámbito ambiental, productivo y municipal, el sector privado con organizaciones no gubernamentales, de educación e investigación, y la sociedad civil, en esta instancias se espera la retroalimentación de todos los actores para el desarrollo territorial, y la generación de procesos de *abajo hacia arriba* con la participación civil.

Específicamente el directorio de Bosque Modelo Prince Albert, se caracteriza por contar con una asamblea y un comité ejecutivo que dirige el proceso, generando que la conducción y la máxima responsabilidad de la instancia se distribuya en un grupo amplio de actores, y no en una sola persona como ocurre en Bosque Modelo Reventazón y Araucarias del Alto Malleco, que cuentan solo con un presidente para la dirección de los encuentros. Esta diferencia está dada por la figura legal con que cuenta Bosque Modelo Prince Albert. Los directorios, que trabajan bajo acuerdos y consensos, favorecen que en los procesos de decisión los actores cuenten con igual condición. Pese a aquello el esquema de involucramiento en los procesos de votación marca diferencias, ya que en Bosque Modelo Reventazón y Alto Malleco todos los directores cuentan con derecho a voto, mientras que en Bosque Modelo Prince Albert es el comité ejecutivo el que define las decisiones con el apoyo de la asamblea. Esta instancia es apoyada por sub-estructuras o comités operativos en los tres Bosques Modelo, y una gerencia. Es así como BM Alto Malleco cuenta con comités de control técnico y financiero, y un equipo técnico multidisciplinario para la operatividad de acciones y proceso; BM Reventazón con un comité de gestión, grupos de trabajo asociados a las actividades, y una gerencia; y BM Prince Albert con comités de dirección asociados a las áreas de acción y una gerencia que dirige la operatividad de las acciones planificadas.

Fomentando la fluidez de información y comunicación con la sociedad, las diferentes estructuras de Bosques Modelo facilitan la identificación de requerimientos, necesidades y oportunidades desde y para el territorio; sin embargo, este acercamiento es altamente dependiente de la capacidad operativa y financiera. Para reducir debilidades en este sentido los Bosques Modelo Alto Malleco y Reventazón trabajan directamente con los directores, representantes u organizaciones campesinas e indígenas para que la información generada en las instancias sea transmitida a los representados, mientras que Bosque Modelo Prince Albert lo hace con las instituciones socias, mediante el acercamiento desde sus directores. Para fortalecer la transmisión de la información, las tres iniciativas promueven la generación de instancias de interacción entre usuarios e interesados del recurso, para la discusión de los desbalances en el aprovechamiento de los recursos naturales, y la resolución de conflictos por ello. Conformados por grupos sociales homogéneos (p.e solamente comunidades indígenas), en ocasiones involucran de forma gradual a instituciones públicas y privadas para evitar desviaciones en los objetivos de discusión. Para los Bosques Modelo la conducción objetiva

por medio de líderes de las organizaciones involucradas, y la construcción de un lenguaje común son aspectos que facilitan la capacidad de diálogo y negociación.

La especificación de roles, funciones, y atribuciones de los actores y de las estructuras permite el orden y transparencia del avance de las instancias del Bosque Modelo y del proceso en general. Con estatutos los Bosques Modelo Araucarias del Alto Malleco y Reventazón, y reforzado en Bosque Modelo Prince Albert con un marco de cuentas y responsabilidades, de manejo de conflictos, y de evaluación del directorio y la gerencia, las iniciativas regulan su accionar. La apropiación de estos instrumentos, fortalece el proceso de involucramiento y compromiso de los actores con la instancia. Un punto importante es el tipo de aporte de los socios, lo que incide en el nivel de regulación de la instancia. En BM Prince Albert donde los actores portan en forma monetaria, genera que los actores sea más exigentes al momento de rendir cuentas y ver resultados del Bosque Modelo; por el contrario, en los BM Alto Malleco y Reventazón, los actores no aportan con recursos, lo que si bien no significa falta de control, son más flexibles.

5.1.3 Instrumentos de dirección

La dirección de los tres Bosques Modelo está definida por una visión y misión, y objetivos y líneas estratégicas. Con la visión y misión, como ejes de la intervención, los Bosques Modelo buscan que el trabajo en conjunto y la formación de capacidades para la toma de decisiones sean los principales elementos para la sostenibilidad de los recursos naturales y de la instancia; mientras que con los objetivos y líneas estratégicas orientan la intervención de la instancia conforme las prioridades de un programa como en el caso de BM Prince Albert, o del nivel municipal, y local como el caso de los BM Alto Malleco y Reventazón.

Estos instrumentos han tenido un avance diferenciado en cada Bosque Modelo. Es así como BM Prince Albert ha pasado por dos etapas marcadas por el manejo forestal en sus inicios y una visión más integral del territorio con enfoque económico en la actualidad. Esta diferencia se debe al avance del proceso con el Programa Canadiense de Bosques Modelo y el Programa de Bosques Comunitarios. Por su parte, los BM Alto Malleco y Reventazón desde un comienzo han incorporado la integridad del territorio como medida de fortalecimiento ambiental, social y económico. Esto se debe a que los procesos de América Latina y el Caribe

se iniciaron adaptando la experiencia de los Bosques Modelo canadiense cuando estos se encontraban en la fase de acción más holística del programa⁶⁵. La visión, misión, y los objetivos son plasmados en una planificación estratégica y en planes anuales de acción. Desde sus inicios Bosque Modelo Prince Albert ha trabajado con dichas herramientas, en cambio Bosque Modelo Alto Malleco tuvo que esperar un período de identificación y reflexión del proceso para establecer su planificación y planes anuales. En cambio Bosque Modelo Reventazón desde su origen trabajó con una estrategia, que posteriormente fue redefinida en la planificación actual. La consecución de tal proceso en los tres Bosques Modelo ha facilitado la orientación de la intervención, la focalización de recursos, la generación de vínculos entre actores e instituciones, y ha fortalecido la visibilidad de la estrategia Bosque Modelo como un medio para la participación social y mejoramiento de la calidad de vida.

Diseñadas con diversos niveles de participación, conforme la variabilidad de los actores y procesos del territorio, destaca el involucramiento de gran parte de la comunidad e instituciones en la definición y ajustes de la planificación en Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco respecto a los Bosques Modelo Reventazón y Prince Albert, quienes trabajan el proceso principalmente con los miembros y actores directos de las acciones. Tal diferencia está en la magnitud del territorio, la distribución de la representación por territorios, la reducida población en las zonas incorporadas, y las condiciones operativas del Bosque Modelo. Sin embargo, en los tres esquemas mediante encuentros y seminarios, se busca la retroalimentación de actores externos para el diseño y ajuste de los instrumentos de dirección.

Junto a la planificación, el seguimiento es la base de la efectividad de esta. Con un plan de monitoreo y evaluación, Bosque Modelo Alto Malleco y Prince Albert dan respuesta a indicadores de corto, mediano y largo plazo para controlar las acciones, e identificar y evaluar los impactos esperados. Los resultados de aquello, le permiten a ambos Bosques Modelo modificar y/o adaptar las líneas estratégicas, y las acciones que el territorio que visualiza relevantes. Específicamente, en el caso de BM Prince Albert que ha pasado por tres procesos de evaluación y monitoreo entre 1992 y 2009, el proceso ha demostrado la importancia de reforzar la gobernanza en el ámbito local y el avance hacia un enfoque más holístico para la

⁶⁵ Fases II (1996 – 2002) y III (2002 – 2006) durante el Programa de Bosques Modelo

sostenibilidad efectiva; en tanto en BM Alto Malleco la evaluación y monitoreo desarrollada en 2008 con la culminación de la primera planificación estratégica, demostró que el tema ambiental y de la sostenibilidad de los recursos naturales se estaba insertando en las organizaciones e instituciones locales, y que el concepto Bosque Modelo por la comunidad aún no se encuentra claramente definido.

Con el plan de monitoreo y evaluación, la presentación de informes mensuales entre el equipo técnico o anuales permiten el control y seguimiento a las acciones. Esto es de suma importancia para BM Reventazón que no cuenta con un plan de monitoreo y evaluación definido. La revisión de estos informes en el equipo técnico en Bosques Modelo Alto Malleco y en el equipo de gestión de Reventazón, y la construcción de informes anuales desde la gerencia hacia el directorio, dan fortaleza al análisis de los aspectos operativos y técnicos de la intervención. Finalmente, en la medida que los instrumentos son retroalimentados desde los diversos ámbitos y grupos sociales del Bosque Modelo, se favorece la apropiación del sistema y el posible involucramiento de nuevos actores.

5.1.4 Fortalecimiento social y de redes

En los tres Bosques Modelo las decisiones, acuerdos y planificaciones se visualizan con acciones orientadas al manejo sostenible de los recursos y el empoderamiento de las capacidades de los actores. Con un sistema diferenciado de acercamiento al territorio, conforme las potencialidades operativas y financieras de cada Bosque Modelo, se puede caracterizar a Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco como un generador de propuestas, y los Bosques Modelo Prince Albert y Reventazón como plataformas de apoyo a procesos en ejecución.

Con el uso de políticas e instrumentos públicos y privados, las iniciativas aportan al reforzamiento del capital financiero y social en la comunidad. Con esquemas, como microcrédito y fondos concursables los tres Bosque Modelo incentivan en un nivel pequeño la generación y crecimiento de opciones económica de nivel familiar o comunitario; y específicamente, con el uso de fondos públicos concursables por Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco, la vinculación con el PNUD por Bosque Modelo Reventazón, y el apoyo de

los socios en Bosque Modelo Prince Albert, fomentan el desarrollo rural empresarial con proyectos y procesos en el área social, económico, y ambiental.

La sostenibilidad de la intervención de los Bosques Modelo, se fortalece con la construcción de redes para el cumplimiento de las acciones y objetivos. De una forma diferenciada, Bosque Modelo Prince Albert involucra acciones del territorio a su planificación aportando a la generación de contactos y apoyo logístico para la eficiencia de estas; mientras que Bosque Modelo Reventazón acerca a los grupos a oportunidades financieras y técnicas, y da un acompañamiento permanente para la consecución de tales opciones. Por su parte Bosque Modelo Alto Malleco, dada su mayor capacidad operativa, realiza la generación, postulación y ejecución de las actividades, involucrando los grupos sociales previo contacto y análisis de la problemáticas a ser desarrollada. En todos los casos el involucramiento de las instituciones socias y de otras externas, entregan el sustento para la superación de las debilidades y la generación de un compromiso conjunto en la visión de desarrollo. Acuerdos y convenios entre las partes, son el mecanismo de involucramiento que fortalece la conformación de redes de colaboración y complementariedad en los territorios.

Para esto último, el reconocimiento es un factor, que en parte, facilita o dificulta la concreción de convenios de colaboración, más aun se desea acceder a oportunidades financieras para generar acciones. Bosque Modelo Prince Albert, al contar con una figura legal, cuenta con cierta autonomía para manejar recursos, favoreciendo su independencia. En tanto, los Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco y Reventazón, al no contar con una figura legal, dependen exclusivamente de sus socios para acceder a fondos nacionales e internacionales para sus actividades. Si bien, para estos últimos la carencia de un reconocimiento legal no ha sido impedimento para desarrollar una gestión ambiental, si forma parte de sus debilidades.

Otro elemento relevante es el fortalecimiento de las capacidades humanas y sociales. Incluidas en las acciones o en forma específica, la generación de capacidades es básico para fortalecer la toma de decisiones y la capacidad de construcción de actividades en el territorio. Con un enfoque en la generación y formación de líderes de comunidades, grupos indígenas y jóvenes los Bosques Modelo Araucarias del Alto Malleco, Prince Albert y Reventazón

visualizan que la sustentabilidad de los recursos es altamente dependiente del crecimiento en capital humano de la población y de los grupos sociales. Sea en forma directa, como en BM Alto Malleco quién desarrolla las capacitaciones con el involucramiento de sus socios, o en forma indirecta como en los Bosques Modelo Reventazón y Prince Albert, que las fomenta al momento de involucrarse en los proyectos con los grupos interesados de las comunidades, los actores son empoderados para hacer frente a sus necesidades, y que sean capaces de encontrar las soluciones requeridas a las problemas identificadas.

5.2 Lecciones aprendidas

La evaluación conjunta de los Bosques Modelo Prince Albert, Reventazón, y Araucarias del Alto Malleco permitió la obtención de lecciones aprendidas generales para implementar y dar continuidad al proceso de gobernanza para el manejo de los recursos naturales.

- *Contar con oportunidades de participación y expresión de opiniones para los diferentes actores territoriales*

Siendo los grupos sociales el sostén del proceso, la generación de sub-instancias para el intercambio de opiniones en igualdad de expresión y lenguaje favorecen la discusión de temas pertinentes para estos y el Bosque Modelo, y la apropiación de la estrategia como esquema de participación colectivo para el manejo de los recursos naturales.

- *Reforzar los aspectos valóricos como parte del fomento al compromiso de los actores*
Valores como confianza, transparencia, y respeto frente a las diferencias entre los actores mejora el sentimiento de involucramiento de estos y el cumplimiento de los compromisos derivados de dicha participación.

- *Establecer una visión, objetivos, y metas de desarrollo entre todos los involucrados*

La construcción de elementos comunes de dirección del Bosque Modelo da firmeza a los vínculos entre los actores, y a la instancia con la sociedad. En la medida que se definan visiones, objetivos, y metas acordes a los requerimientos de la máxima representatividad del

territorio, el proceso avanza en forma efectiva en la formación de una *base social* para la sostenibilidad de la instancia y de su propósito.

- *Los beneficios tangibles e intangibles de la instancia determinan el nivel de involucramiento social*

El involucramiento de los actores se dará en la medida que esta incorpore en la discusión de sus necesidades, permita la promoción de acciones y procesos para dar solución a sus requerimientos, y favorezca el crecimiento y autonomía de los grupos sociales. Además en cómo se combinan tales beneficios y de qué manera son distribuidos.

- *La intervención debe desarrollarse bajo planes programáticos desarrollados con la máxima participación*

El desarrollo de acciones en forma desordenada es el mayor enemigo de la intervención de los Bosques Modelo. En la medida que esté dirigida por una planificación y líneas de acción acotadas, y sea monitoreada en forma continua se favorecerá la focalización de recursos, la construcción de redes de trabajo, y la visualización impactos; y mientras incorpore el manejo adaptativo e involucre la mayor representatividad de actores en su desarrollo el sistema se fortalecerá en capital social y en el manejo de expectativas.

- *Desarrollar procedimientos para facilitar la información, comunicación y el entendimiento del rol por los actores*

El manejo y fluidez en la transferencia de la información y comunicación entre los actores son aspectos básicos para el mantenimiento de la horizontalidad del sistema y para que los actores comprendan el rol que cumplen. La distribución homogénea de la información permite que los actores se sientan más responsables de su actuar y mejoren su capacidad de representatividad e interacción ante procesos de decisión y acuerdos no solo en el bosque modelo, sino también ante otras oportunidades de nivel territorial.

- *Deben ser aprovechadas las acciones y procesos en desarrollo en el territorio*

La instancia debe procurar la generación de acciones y procesos, y también dar apoyo a aquellos en curso en el territorio. El acompañamiento a estos últimos fortalecerá el acercamiento con la sociedad, la formación de redes, la diversificación de oportunidades, y

reducirá los tiempos y costos asociados al inicio de acciones en el territorio beneficiando al sistema en eficiencia.

- *Contar con una persona o grupo de gestión para la dirección e implementación de acciones y procesos*

La presencia de una gerencia, equipo técnico y/o grupo de gestión agiliza la interacción de la instancia con la comunidad, facilita la comunicación entre los socios y entrega orden a la gestión del sistema. Con una persona o equipo para la coordinación y operación es requerido que cuente con las condiciones mínimas de orden económico para la efectividad de su labor.

- *El proceso es una oportunidad para la aplicación e incidencia de políticas públicas*

El encadenamiento público – privado permite la aplicación de políticas públicas, la legitimidad de la instancia, y el manejo de información pertinente para las políticas. Aquello junto al involucramiento social favorece la retroalimentación de *abajo hacia arriba* aportando con fuerza a la incidencia o posible cambios de las políticas aplicadas.

- *El Estado como agente principal en el desarrollo y mantenimiento de la iniciativa*

El Estado es un actor fundamental no solo en la creación y sino que en el avance de los Bosques Modelo a través del apoyo financiero y sociopolítico con sus representantes, más aún para una intervención complementaria de carácter público – privada. El Estado para la estrategia, son todas las organizaciones públicas del ámbito local, regional y nacional.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El contexto social y político de establecimiento e intervención del Bosque Modelo determina los enfoques, estrategias y mecanismos de acción a ser utilizados, para implementar un sistema de involucramiento público – privado para el manejo de los recursos naturales.

Las estrategias que los Bosques Modelo usan como esquema de manejo colaborativo de los recursos naturales y de desarrollo territorial se relacionan con el involucramiento social y la formación de redes; la conformación de estructuras de diálogo y discusión; la construcción de herramientas de conducción; la generación de capacidades; y la implementación de acciones y procesos conforme el contexto ambiental, social y económico del territorio.

El fortalecimiento de la interacción y acoplamiento de los actores públicos, privados y la sociedad civil en las instancias, se da mediante la convergencia de los intereses grupales hacia objetivos y visiones comunes de desarrollo, para lo cual el manejo y distribución homogénea de la información es crucial para mantener un sistema equitativo.

Siendo los principales beneficiarios del Bosque Modelo los actores de las organizaciones de base, la efectividad de las acciones para el manejo sostenible de los recursos naturales se dará en la medida que los actores identifiquen y entiendan las problemáticas de su entorno, y se involucren en la generación de soluciones. Un elemento de incentivo es la implementación de mecanismos financieros, que apoyen la economía familiar y el desarrollo empresarial rural como medida de acción y compromiso.

Las condiciones técnicas y financieras del Bosque Modelo, y como estas se acomodan a las características del área de influencia, determinan la eficiencia del proceso en cuanto al acercamiento e involucramiento con la sociedad, y la generación de impactos concreto con las acciones. Frente a ello la focalización es el mecanismo utilizado comúnmente por los Bosques Modelo para reducir las debilidades y aumentar la efectividad.

La falta de comprensión del rol y función de los actores partícipes en las estructuras establecidas para el diálogo, acuerdo y negociación es el mayor problema para la apropiación y consolidación de dichas instancias, y del bosque modelo.

El nivel de la relación entre el Bosque Modelo y el Estado, a través de sus organismos de intervención, establece las opciones de uso e implementación de instrumentos y políticas públicas. En la medida que la instancia cuenta con un reconocimiento nacional o regional, el proceso se transforma en un vector de legítimo de los instrumentos, de incidencia política, y en un propulsor de la sinergia público – privada.

Independiente del apoyo financiero estatal o privado, los Bosques Modelo deben contar con estrategias de apalancamiento de recursos que permita reducir la dependencia y vulnerabilidad ante cambio en las decisiones e intereses, y que refuerce la sostenibilidad económica en el mediano plazo. En este sentido, el compromiso de los actores para orientar la búsqueda de recursos para Bosque Modelo más que para sus propias instituciones es el punto de inicio del proceso.

La estrategia de planificación de la intervención, para la distribución de información entre los actores sociales, y para el manejo de expectativas son elementos básicos del proceso de vinculación y apropiación social, y de legitimidad territorial en sus diversos niveles jerárquicos.

En lo posible los Bosques Modelo deben establecer en forma continua procesos de apertura para la participación e involucramiento social, así como esquemas para la generación de capacidades en capital humano y social en los actores que permitan reforzar la representatividad, la generación de alianzas, y la complementariedad para el cumplimiento de los objetivos institucionales y de los grupos sociales.

Es importante que las iniciativas se desarrollen con metodologías de acción – reflexión – acción, y que sistematicen permanentemente las acciones y procesos desarrollados para aprovechar los conocimientos generados como medida de mejoramiento de la gestión, y reforzamiento del monitoreo y evaluación, y de los procesos de reflexión entre las diversas

estructura de la instancia. Ante esto el contacto y comunicación con otros bosques modelo y las redes respectivas son una forma interacción y retroalimentación que puede fortalecer los sistemas de evaluación y de gestión de conocimientos.

Marcando las pautas de acción de los Bosques Modelo, los principios y atributos deben dar atención a elementos particulares como la sostenibilidad económica y la presencia de la instancia en estructura de gobernanza de nivel superior más allá del mismo proceso. Y en lo posible, contar con criterios e indicadores que reduzcan posibles ambigüedades en su entendimiento y aplicación.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Acton, D.F.; Padbury, G.A.; Stushnoff, C.T. 1998. The ecoregions of Saskatchewan. Canadian Plains Research Center, University of Regina. Regina, Saskatchewan, CA. 205 p.
- Arboleda, M.O. 2007. Desarrollo y validación de principios, criterios e indicadores para la gestión de paisajes en América Latina y el Caribe bajo el marco de Bosque Modelo. Tesis Mag. Sc. CATIE. Turrialba, CR. 229 p.
- Altman, D. 2001. Crisis de gobernabilidad democrática: orígenes y mapa de lectura. Revista Instituciones y Desarrollo. no 8 y 9. p. 2-26.
- Ayales, C.I. 1997. ¿Cómo lo hicimos?: ideas para una sistematización participativa. Experiencias de uso comunitario sostenible de vida silvestre. UICN. San José, CR. 49 p.
- Barriga, M.; Campos, J.J.; Corrales, O.M.; Prins, C. 2007. Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos: diez experiencias en cinco países latinoamericanos. Informe técnico no. 358, CATIE. Turrialba, CR. 93 p.
- Benjaminse, T.; Cousins, B.; Thompson, L. (Eds). 2002. Contested resources: challenges to the governance of natural resources in southern Africa. Program for land and agrarian studies. University of the Western Cape. Cape Town, ZA. p. 67-98.
- Berdegú, J.A.; Ocampo, A.; Escobar, G. 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural: guía metodológica. Versión revisada y aumentada. FIDAMERICA, PEVAL. 50 p.
- Besseau, P.; Dansou, K.; Jhonson, F. 2002. The International Model Forest Network (IMFN): elements of success. The forestry chronicle. 78(5): 648-657.

- Bickel, A. 2005. La sistematización participativa para descubrir los sentidos y aprender nuestras experiencias. Red Alforja. Funcropoop. Revisado 3 octubre 2008. Disponible http://www.alforja.or.cr/sistem/ana_bickella_sistematizacion_participativa_para_descubrir_los_sentidos_y_aprender_de_nuestras_experiencias.pdf
- BMAAM. 2003. Anuario 2002 – 2003. Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco. Lonquimay, Temuco, CL. 21 p.
- BMAAM. 2004. Anuario 2004. Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco. Lonquimay, Temuco, CL. 19 p.
- BMAAM. 2005. Plan estratégico 2005 – 2008. Chile, IX Región de la Araucanía. BMAAM. 58 p.
- BMAAM. 2008. Evaluación Plan Estratégico 2005 – 2008: Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco. BMAAM. 26 p.
- BMAAM. 2009. Plan estratégico 2009 – 2012. Chile, IX Región de la Araucanía. BMAAM. 47 p.
- BMR. sf. Documento informativo de Bosque Modelo Reventazón. BMR. 9 p.
- BMR. 2005a. Documento de la estrategia de Bosque Modelo Reventazón. BMR. 56 p.
- BMR. 2005b. Estatuto del Bosque Modelo Reventazón: una organización sin fines de lucro. BMR. 8 p.
- BMR. 2006. Ajustes y redefinición de la estrategia BMR. 16 p.
- BMR. 2007. Fortaleciendo vínculos con el sector ecoturístico de Costa Rica: integración de un proyecto de turismo Etnico-cultural con las comunidades indígenas Cabécares de Nairí-Awarí. Propuesta de proyecto CIDA IPPP. 40 p.

- BMR. 2008. Informe ejecutivo semestral de Bosque Modelo Reventazón. Red Iberoamericana de Bosques Modelo. Turrialba, CR. 6 p.
- BMR. 2009. Caso del Bosque Modelo Reventazón: Sistematización de la gobernanza de los bosques modelo, Proyecto KEDLAP. 11 p.
- Brand, D.G.; LeClaire, A.M. 1994. Programa de bisques modelo: cooperación internacional para definir la ordenación forestal sostenible. *Unasyuva* 176(45):51-58.
- Briner, J.D. 2004. Strong policy trough national consensus: Canada's forestry policy experiment. *In* FFRI. Proceedings of the Conference on Policy Instrument for Safeguarding Forest Biodiversity – Legal and Economic Viewpoints. Helsinki, FN. p 131-142.
- Burhenne-Guilmin, F.; Scalon, J. (Eds). 2004. International environmental governance. IUCN environmental policy and law paper no. 49. IUCN. 48 p.
- Chica, N. 2005. Sistematización de experiencias de transferencia de tecnología agrícola y organización comunitaria en el subcuenca del Río Copán, Honduras. Tesis Mag. Sc. CATIE. Turrialba, CR. 130 p.
- Campos, J.J.; Villalobos. R. 2006. Manejo forestal a escala de paisaje: un enfoque para satisfacer múltiples demandas de la sociedad hacia el sector forestal. In Congreso IUFRO, La Serena, CL. 14 p.
- Carlsson, L.; F. Berkes. 2005. Co-management: concepts and methodological implications. *Journal of Environmental Management*. 75: 65-76.
- Casaza, A.J. sf. Propuesta de procedimientos para la evaluación de nuevos países y bosques modelo. Santiago, CL. 11 p.

- Casaza, A.J. 2001. Los bosques modelo, filosofía y acciones. Visitado en 10 octubre 2008. Disponible en <http://www.mercoopsur.com.ar/forestales/notas/losbosquesmodelo.htm>
- CFS. 2003. Evaluation: reports 2002 Prince Albert Model Forest – Phase II evaluation report. Visitado 1 de Julio 2009. Disponible en <http://www.nrcan.gc.ca/evaluation/reprap/2002/albert-eng.php>
- CFS. 2008. Forest Communities Program: site fact sheets. 25 p.
- CFS. 2009. Forest Communities Program. Revisado 10 junio 2009. Disponible en <http://cfs.nrcan.gc.ca/subsite/forest-communities>
- CMFN. 2009. About Model Forest: history. Revisado 1 de agosto 2009. Disponible en <http://www.modelforest.net/cmfn/en/about/history/default.aspx?PF=1>
- CONAF. 2002. Sustentabilidad y cultura tradicional: Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco. Temuco, CL. 60 p.
- CONAF – CONAMA. 2000. Catastro y evaluación de los recursos vegetacionales nativos de Chile. Resultados finales. Informe nacional con variables ambientales. Proyecto CONAF – CONAMA – BIRF. Universidad Austral de Chile. Pontificia Universidad de Chile. Universidad Católica de Temuco. Santiago, CL. 14 p.
- CONAMA. 1998. Una política ambiental para el desarrollo sustentable. Santiago, CL. 47 p.
- Corrales, O.M.; Campos, J.J.; Carrera, F. 2005. El bosque modelo una plataforma territorial para la aplicación del enfoque ecoistémico. Recursos naturales y ambiente. no 45:6-12.
- Corrales, O.M. 2007. Red regional de bosques modelo para América Latina y el Caribe (LAC-Net). Recursos naturales y ambiente. 46-47:174-178.

- Cronkleton, P.; Leigh Taylor, P.; Barry, D.; Stone-Jovicich, S.; Schmink, M. 2008. Environmental governance and the emergence of forest-based social movements. Occasional paper N°49. CIFOR. Jakarta, ID. 44 p.
- Dabiré, A.B. 2003. Note analytique sur le processus d'amélioration de la gouvernance et de l'application des lois dans le secteur forestier en Afrique. UICN. p. 9-13.
- Durston, J. 2002. El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural: diádas, equipos, puentes y escaleras. CEPAL. Santiago, CL. 156 p.
- Elmúdesi, S. 2008. Gobernanza para la sustentabilidad: lecciones aprendidas en Bosque Modelo Chiloé. In Congreso Iberoamericano de Bosques Modelo. Soria, ES. 16 p.
- Feit, H. 1998. Self-Management and Government Management of Wildlife: prospects for Coordination in James Bay and Canada. In Hoage, R.J.; Moran, K. (eds). *Culture: the missing element in conservation and development*. Kendall/Hunt Publishing and the National Zoological Park, Smithsonian Institution. Iowa, USA. p 95-111.
- FSIN. 2007. Treaty Implementation Principles. Federation of Saskatchewan Indian Nations. Saskatchewan, CA. 16 p.
- Gabay, M. 2007. Bosque Modelo: desarrollo sustentable en acción. *Ciencia e Investigación Forestal*. 13(2):237-255.
- Gabay, M. 2009. Bosque Modelo: alianzas estratégicas para el desarrollo local. In Primera Reunión sobre planificación y legislación forestal en la Patagonia. *Ecogestión*. AG. 13 p.
- Gale, R.J.P. 1997. Canada's GreenPlan. In *Nationale Umweltpläne in ausgewählten Industrieländern: a Study of the Development of a National Environmental Plan with expert submissions to the Enquete Commission 'Protection of People and the Environment' for the Bundestag*. Springer-Verlag, Berlin. AL. p 97-120.

- García, A.F.; Campos, J.J.; Villalobos, R. 2005. Identificación y selección de áreas piloto y actores sociales en el Bosque Modelo Reventazón, Costa Rica. *Recursos Naturales y Ambiente*. no 46-47:109-116.
- García Azuero, A.F. 2003. Lineamiento para la planificación de un bosque modelo en Costa Rica. Tesis Mag. Sc. CATIE. Turrialba, CR. 135 p.
- Geilfus, F. 2000. Estrategias campesinas: marco de análisis para el desarrollo rural. IICA-Unión Europea-CEUR. Tegucigalpa, HN. 378 p.
- Graham, J.; Amos, B.; Plumptre, T. 2003. Principles for Good Governance in the 21st Century. Policy Brief N°15. Institute on Governance, CA. 9 p.
- Güel, P.; Lechner, N. 2002. La globalización y los desafíos culturales de la gobernanza. In *El rol de la región frente a la globalización*. FLACSO. Dirk editores. VE. 398 p.
- Healey, P. 1997. Collaborative planning: shaping places in fragmented societies. Plagrave, NY. 446 p.
- Hewitt, C. 1998. Du bon usage du concept de gouvernance. *Revue Internationale de Sciences Politiques*. 155:109-118.
- ICE. 2000. Resumen Plan de Manejo de la Cuenca del Río Reventazón. Instituto Costarricense de Electricidad. CR. 5 p.
- IISD. 2008. Environmental Assessment and Saskatchewan's First Nations: a resource handbook. Prince Albert Model Forest Association - International Institute for Sustainable Development. Winnipeg, Manitoba, CA. 64 p.
- IMFN. 2006. The IMFN Circumboreal Initiative: innovative, significant, and timely. International Model Forest Network. IDRC, Ottawa, CA. 16 p.

- IMFN. 2009. History of IMFN. Revisado 20 julio 2009. Disponible en <http://www.imfn.net/?q=node/31>
- INE. 2003. Síntesis de resultados Censo Poblacional 2002. Instituto Nacional de Estadísticas. Santiago, CL. Revisado 1 de octubre 2008. Disponible en <http://www.ine.cl/cd2002/sintesis censal.pdf>
- INEC. 2001. IX censo nacional de población y V de vivienda: resultados generales. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. San José, CR. 80 p.
- INEC. 2008. Estadísticas de población. Estimaciones y proyecciones. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. San José, CR. Revisado 15 septiembre 2009. Disponible en <http://www.inec.go.cr/01EstadPoblacion%5C04estimacionesYproyec%5CCalculoDePoblacion/cuadros/C1.%20Poblaci%C3%B3n%20total%20cerrada%20por%20sexo,%200seg%C3%B3n%20provincia,%20cant%C3%B3n%20y%20distrito.%20Al%2031de%20diciembre/2008/Diciembre%202008.xls>
- Iza, A.; Rovere, M.B. (Eds). 2006. Gobernanza del agua en América del Sur: dimensión ambiental. IUCN environmental policy and law paper no. 53. IUCN. 461 p.
- Jara, O. 1998. Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. San José, CR. p. 86-125.
- Jhonson, F. 1998. Opening remarks. In Model forest for field-level application of sustainable management International workshop, Tokio, JP. p. 23-31.
- Jiménez, F. 2005. La cuenca hidrográfica como unidad de planificación, manejo y gestión de los recursos naturales. CATIE. Turrialba, CR. 28 p.
- Jurn, C.; Nguiebouri, J.; Zoa, M; Diaw, Ch. 2007. Experiencias de bosques modelo en Camerún. CIFOR. Yaoundé, CM, 4 p.

- Kaimowitz, D. 2001. Cuatro medias verdades: la relación bosque y agua en Centroamérica. *Revista Forestal Centroamericana*. 33:6-10.
- Lammerts van Bueren, E.; Blom, R. 1997. Hierarchical framework for the formulation of sustainable forest management standars. The Tropenbos Foundatios. The Netherlands. 82 p.
- López, E.; Morales, E. 2003. Microcuenca Lampara: una experiencia en ordenamiento territorial en la Campa, Lempira. FAO. SAG. p. 5-10.
- Martínez, A.J.; Schlüpman, K. 1991. La Ecología y la Economía. Fondo de Cultura Económica. México. 344 p.
- MEA. 2005. Evaluación de los Ecosistemas del Milenio: informe de síntesis. 43 p.
- Meinzen-Dick, R.; Di Gregorio, M. (Eds). 2004. Collective Action and Property Rights for Sustainable Development. System-wide Program on Property Rights and Collective Action. International Food Policy Research Institute. Washington DC, USA. 294 p.
- MINAE. 2000. Estrategia Nacional de Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad, Costa Rica. 82p.
- Morán, M.; Campos, J.J.; Louman, B. 2006. Uso de Principios, Criterios e Indicadores para monitorear y evaluar las acciones y efectos de políticas en el manejo de los recursos naturales. Colección Manejo Diversificado de Bosques Naturales. Serie técnica. Informe técnico N°347.
- Naysmith, J.K. 2003. Canada's Model Forest Program: building on success. *In* FAO. Acta Congreso Forestal Mundial: síntesis. Quebec, CA. Revisado 25 julio 2009. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/article/wfc/xii/0399-c3.htm>

- Ostrom, E. 1990. *Governing the commons; the evolution of institutions for the collective action*. Cambridge University. 280 p.
- PAGC. 2008. *Gathering visions, Creating Prosperity*. Prince Albert Grand Council, Prince Albert, Saskatchewan, CA. 136 p.
- PAMF. 1993. *Introducing our forest model*. *Forest times*. A Newslester of the Prince Albert Model Forest 12 p.
- PAMF. 1994. *Strategic Planning for the Prince Albert Model Forest*. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 62 p.
- PAMF. 1996. *Annual report 1995 of the Prince Albert Model Forest Association Inc*. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 75 p.
- PAMF. 1997. *Annual report 1996 of the Prince Albert Model Forest Association Inc*. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 63 p.
- PAMF. 1998a. *Working group profile: the integrated resources management working group*. *Forest times*. A Newslester of the Prince Albert Model Forest. 28 p.
- PAMF. 1998b. *Prince Albert Model Forest: annual report 1997 – 1998*. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 18 p.
- PAMF. 1998c. *Prince Albert Model Forest Area. General information*. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 31 p.
- PAMF. 1999. *Prince Albert Model Forest: annual report 1998 – 1999*. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 95 p.
- PAMF. 2000a. *When a tree falls in the forest: what do you hear?*. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 29 p.

- PAMF. 2000b. Prince Albert Model Forest: Ecosystem Based Integrated Resources Management Plan. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 95 p.
- PAMF. 2000c. Prince Albert Model Forest: annual report 1999 – 2000. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 35 p.
- PAMF. 2004. Prince Albert Model Forest. Subprograms Work Plan 2003-2004. 68 p.
- PAMF. 2005. Prince Albert Model Forest: annual report 2004 – 2005. 71 p.
- PAMF. 2006a. Prince Albert Model Forest: Ecosystem Based Integrated Resources Management Plan Review. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 48 p.
- PAMF. 2006b. Prince Albert Model Forest. Public opinion survey, report summary. Fast Consulting. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 25 p.
- PAMF. 2006c. Proposal submission Forest Communities Program. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 104 p.
- PAMF. 2006d. Prince Albert Model Forest: annual report 2006/2007. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 79 p.
- PAMF. 2007a. Prince Albert Model Forest: annual report 2006-2007. 40 p.
- PAMF. 2007b. Strategic Plan: Prince Albert Model Forest Communities Program. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 48 p.
- PAMF. 2008a. Revised Governance Manual of the Prince Albert Model Forest. Prince Albert Model Forest Association Inc. Prince Albert, Saskatchewan, CA. 86 p.

- PAMF. 2008b. Prince Albert Model Forest: annual report 2007-2008. 37 p.
- PAMF. 2009. Forest Communities Program: annual report April 2008 – March 2009. 35 p.
- Pedroni, L.; de Camino, R. 2001. Un marco lógico para la formulación de estándares de manejo forestal sostenible. Serie técnica no. 317, CATIE. Turrialba, CR. 37 p.
- Pérez, R. 2006. Análisis del proceso hacia la cogestión en la subcuenca del Río Aguas Calientes, departamento de Madriz, Nicaragua. Tesis Mag. Sc. CATIE. Turrialba, CR. 135 p.
- Pérez, A.; Calvo, G.; González, J.L. 2001. La importancia del manejo de la cuenca del Río Reventazón. ICE – UIPRE. Turrialba, CR. 16 p.
- PNUD. 2004. La democracia en América Latina: hacia una democracia de ciudadanas y ciudadanos. Quebecor World Perú S.A. Lima, PE. 255 p.
- Prins, K. 1996. Proceso y producto: un balance. Aportes para el desarrollo. Escuela para el desarrollo. Lima, PE. 144 p.
- Prins, K. 2005. Procesos de innovación rural en América Central: reflexiones y aprendizajes. Serie técnica no 337. CATIE. Turrialba, CR. 244 p.
- Prins, K. 2008. Gobernabilidad, gestión concertada y gestión de conflictos. Apuntes de clases Desarrollo y creación de institucionalidad rural. Tomo 3. CATIE. Turrialba, CR. 28 p.
- Purdon, M. 2003. The nature of ecosystem management: postmodernism and plurality in the sustainable management of the boreal forest. *Environmental Science Policy*. 6(4): 277-388.

- Querol, C. 2002 Gobernanza para un desarrollo sostenible en Cataluña. *In* Governance on protected areas and institution in the mediterranean region. Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, ES. 11 p
- Ramírez, J. 2006. Prioridades sociales y arreglos institucionales para la gestión local del Corredor Biológico Volcánica Central – Talamanca, Costa Rica. Tesis Mag. Sc. CATIE. Turrialba, CR. 96 p.
- REDA. 2006. Overview and summary: economic and demographic profile of Prince Albert. Prince Albert, Saskatchewan, CA. Revisado 20 septiembre 2009. Disponible en <http://www.citypa.ca/Portals/0/PDF/EconPlan/Demographic%20Profile/03%20Overview%20of%20Prince%20Albert%20Profile.pdf>
- RIABM. 2008. Construyendo la institucionalidad de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo. RIABM. 54 p.
- Ribot, J.C. 2004. Waiting for Democracy: the politics of choice in natural resource decentralization. World Resources Institute. Washington D.C. USA. Revisado 30 septiembre 2009. Disponible en <http://www.wri.org/publication/waiting-democracy-politics-choice-natural-resource-decentralization>
- Rist, S.; Chidambaranathan, M.; Escobar, C.; Wiesmann, U. Zimmermann, A. 2007. Moving from sustainable management to sustainable governance of natural resources: the role of social learning processes in rural India, Bolivia and Mali. *Journal of Rural Studies*. 23:23-37.
- Rocío, R. 1999. Sistematizando desde la equidad. UICN. San José, CR. 42 p.
- Rose, N.; Miller, P. 1992. Political power beyond the state problematic of government. *British Journal of Sociology*. 43(2):173-205.

- Rauber, I. 2001. Actores sociales, luchas reivindicativas y política popular: pasado y presente XXI. Rebelión, Quinta Edición. 22 p.
- Ruttan, V. W. 1993. Sustainable growth in agricultural production: poetry, policy and science. Departamento de agricultura y economía aplicada. Universidad de Minnesota. Staff paper. p. 47-91.
- Samper, M. 2004. Gobernabilidad socio-ambiental e innovación en el trópico húmedo y seco: tres experiencias nicaragüenses. Serie técnica no 335, CATIE. Managua, NI. 69 p.
- Sogreah Ingenierie SNC; Gómez, Cajiao y Asociados. 1999. Plan de manejo integral de la cuenca del Río Reventazón: diagnóstico, síntesis se diagnóstico. San José, CR. 487 p.
- Statistic Canada. 2006. You guide to data sources on census-related topics. Revisado 15 julio 2009. Disponible en <http://www12.statcan.gc.ca/english/census06/reference/consultation/92-135/index.cfm>
- Strigl, A. 2003. Science, research, knowledge and capacity building. Environmental development sustainability. no 5: 255-273.
- Tara, C.G. 2004. Compartiendo la experiencia canadiense de cogestión: ideas, ejemplos y lecciones aprendidas para comunidades de áreas en desarrollo. IDRC. CA. 47 p.
- UIPRE. 2001. Plan de manejo integrado e la Cuenca del Río Reventazón: descripción general. ICE. Turrialba, CR. 12 p.
- Weaver, J.W. 2003. Asociación en nuestros bosques: el planteamiento canadiense de la sostenibilidad. XII Congreso Forestal Mundial. Quebec, CA. 6 p.
- WCED. 1987. Our Common Future. Oxford University. Oxford, U.K.

Welsh, D. 1998. Country report. In Model forest for field-level application of sustainable management International workshop, Tokio, JP. p.73-83.

Wiesmann, U. 1998. Sustainable regional development in rural África: conceptual framework and case studies from Kenya. University of Berne. Berne CH. p.14.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista semiestructurada a ser aplicada a los actores claves o partes interesadas identificados en cada bosque modelo

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Nombre entrevistado: _____

Bosque Modelo: _____

Cargo: _____

Sector o ámbito: _____

PREGUNTAS INICIALES

- a) ¿Hace cuanto participa en el bosque modelo?
- b) ¿Cuál es su rol al interior de la organización?
- c) ¿Que lo motivó a participar en el bosque modelo?

PREGUNTAS DE FONDO

Principio 1. Asociación

Cada bosque modelo es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria de los representantes de las diversas partes interesadas y de los actores conforme a los diferentes valores que se encuentran en el paisaje

Atributo 1: Los actores interesados en el bosque modelo representan los diversos valores e intereses de diversos sectores de la sociedad, los cuales desarrollan una visión común para el manejo sostenible del área

- 1) ¿El bosque modelo cuenta con representantes de los sectores públicos, privados, organizaciones comunitarias, instituciones académicas, de investigación, entre otras en el desarrollo de sus actividades?
- 2) ¿La participación de todos los estamentos es voluntaria?
- 3) ¿En el proceso de incorporación al bosque modelo, existe discriminación a personas y/o agrupaciones?
- 4) ¿Los actores del bosque modelo planifican y ejecutan acciones en conjunto tomando en cuenta el potencial y limitaciones del territorio?

- 5) ¿Existe una búsqueda de financiamiento en conjunto por los actores y partes interesadas para la sostenibilidad del bosque modelo?, ¿Cuáles han sido los canales considerados para ello?

Principio 2: Paisaje

Existe un área biofísica de gran escala que representa un amplio espectro de valores forestales, incluyendo intereses sociales, culturales, económicos y ambientales de la comunidad

Atributo 1: Los actores involucrados en el bosque modelo, reconocen los recursos naturales en términos sociales, culturales, económicos y ecológicos

- 6) ¿El área biogeográfica del bosque modelo incorpora diversos ecosistemas?, ¿cuáles y en qué proporción?
- 7) ¿El área el bosque modelo incluye centros poblados, así como actores con diversas estrategias de vida y cultura asociados al uso de los recursos naturales tanto directa como indirectamente?
- 8) ¿Existen o se desarrollan opciones de manejo de recursos naturales y arreglos de tenencia de la tierra en el área?
- 9) ¿Los recursos naturales suministran bienes, servicios y valores a la comunidad?. ¿Que tipo de bienes y servicios y cuál es su importancia?
- 10) ¿Se ven reflejados los diversos intereses de los actores, así como el uso de los recursos naturales por estos en el paisaje?, ¿Se han determinado las interacciones entre estos?

Principio 3: Compromiso con la sustentabilidad

Los actores involucrados en el bosque modelo están comprometidos con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales y el paisaje

Atributo 1: Las prácticas de manejo sostenible promueven la generación y distribución equitativa de los beneficios económicos y sociales derivados de los recursos naturales

- 11) ¿Se generan acciones que fomenten el crecimiento económico y la diversificación productiva que permitan un mejoramiento en los medio de vida de la comunidad?, ¿de qué tipo?
- 12) ¿Qué mecanismos del bosque modelo permiten a las personas lograr un sustento sostenible y seguro respecto del uso de los recursos naturales?

- 13) ¿Aquellos mecanismos promueven una distribución equitativa de costos y beneficios para los afectados?

Atributo 2: Los bosques modelo buscan y promueven prácticas que contribuyen a mantener y/o restaurar la integridad ecológica del paisaje

- 14) ¿Se realizan acciones orientadas al mantenimiento de la integridad ecológica del paisaje?, ¿de qué tipo?
- 15) ¿Cuál es la respuesta de los actores involucrados en el paisaje frente a este tipo de acciones?

Principio 4: Gobernanza

El proceso de manejo de los bosques modelo es representativo, participativo, transparente y responsable, promoviendo un trabajo en colaboración entre los actores involucrados

Atributo 1: El bosque modelo presenta una estructura transparente y responsable que determina prioridades y maneja de forma eficaz las actividades

- 16) ¿Existe un directorio?, ¿Cada cuanto tiempo se reúnen?
- 17) ¿Cuál fue el procedimiento de conformación del directorio?, ¿Quiénes lo conforman?
- 18) ¿Cuál es el proceso de toma de decisiones por parte del directorio?
- 19) ¿Cuál es el proceso de elección de los representantes en el directorio de las diferentes partes interesadas?
- 20) ¿En el proceso de conformación de las estructuras directivas y operativas del bosque modelo se favorece la equidad de género, no existiendo discriminación alguna?
- 21) ¿De qué manera se provee el bosque modelo en términos financieros para ejecutar sus actividades?
- 22) ¿Se cuenta con una gerencia que presenta dedicación exclusiva y con capacidades idóneas para el manejo del bosque modelo?, ¿Esta cuenta con la respectiva remuneración?
- 23) ¿El bosque modelo cuenta con comités que permiten un monitoreo continuo de las acciones ejecutadas?, ¿Cuántos son, cuáles son sus funciones y cada cuanto tiempo se reúnen?

- 24) ¿El bosque modelo cuenta con una capacidad operativa básica que permite un desarrollo adecuado de las acciones propuestas?
- 25) ¿El bosque modelo presenta un personal (equipo técnico) para el desarrollo e implementación de las actividades?,
- 26) ¿Cuántas personas conforman tal personal, cuáles son sus especialidades, y como es el proceso de incorporación al bosque modelo?
- 27) ¿De dónde proviene el financiamiento del bosque modelo?
- 28) ¿De qué manera se financia el personal del bosque modelo?, ¿Se han generado estrategias para la sostenibilidad del mismo?
- 29) ¿El bosque modelo tiene sustento legal?

Atributo 2: Los actores del bosque modelo trabajan juntos, valiéndose de procesos consensuados sobre la base de una visión y metas en común

- 30) ¿Se ha desarrollado una visión en común para el manejo de los recursos naturales y del paisaje en forma sostenible?
- 31) ¿El bosque modelo cuenta con un reglamento de funcionamiento consensuado y aprobado por los actores y partes interesadas e involucradas?
- 32) ¿Han sido definidas con claridad las funciones de cada actor o parte interesada en el bosque modelo?
- 33) ¿Ante la aparición de conflictos por el manejo de recursos naturales, el bosque modelo posee mecanismos que permitan abordar de una forma eficaz estos inconvenientes?, ¿Cuál es el procedimiento ejecutado?

Atributo 3: Las acciones del bosque modelo se rigen por principios de confianza, transparencia, colaboración y frente a la toma de decisiones dada la diversidad de intereses y valores de los actores

- 34) ¿El bosque modelo presenta políticas prácticas y procedimientos que permite a los actores expresar sus puntos de vista?
- 35) ¿Aquellas opiniones inciden en la toma de decisiones?
- 36) ¿Los miembros el directorio y otras partes interesadas tienen pleno conocimiento y acceso a los procedimientos que orientan su acciones?
- 37) ¿El bosque modelo presenta mecanismos de información a los actores y la sociedad sobre el accionar de la estructura directiva?

38) ¿Son reportados los estados financieros del bosque modelo a la estructura directiva del bosque modelo?

Principio 5: Programa de actividades

Las actividades que se llevan a cabo en el bosque modelo reflejan la visión de este, así como las necesidades, valores y desafíos de los actores involucrados respecto del manejo de los recursos naturales y del mismo bosque modelo

Atributo 1: Los procesos de gestión el bosque modelo incluyen sistemas eficaces de planificación y seguimiento

39) ¿El bosque modelo cuenta con un plan estratégico?, cuales son las líneas de acción establecidas?

40) ¿El bosque modelo cuenta con un programa de actividades que refleje las necesidades, valores y problemáticas de los actores interesados?

41) ¿Ambos elementos, consideran los objetivos de programas jurisdiccionales de nivel local, regional y/o nacional?

42) ¿Bajo qué mecanismos es implementado del plan estratégico y las actividades programadas?

43) ¿Existe un programa de monitoreo y evaluación formalizado y consensado del plan estratégico y de las actividades desarrolladas?

44) ¿El bosque modelo realiza evaluaciones periódicas de gestión y resultados, que permitan realizar ajustes o correcciones que permitan cumplir los objetivos propuestos?

Atributo 2: Los bosques modelo facilitan la innovación en materia de manejo sostenible de los recursos naturales

45) ¿Es facilitada y fomentada la investigación en manejo de los recursos naturales por el bosque modelo?

46) ¿Es promovida la implementación de ideas, procesos, técnicas y enfoques innovadores frente al manejo sostenible de los recursos naturales?

47) ¿El bosque modelo hace y promueve el uso del conocimiento tradicional en sus actividades?, ¿A partir de cuales actividades este se ha visto favorecido?

48) ¿El bosque modelo considera la generación de información y síntesis de conocimiento para diversos fines de alcance local, regional y nacional?

- 49) ¿En qué forma se ha visto favorecido o desfavorecida el manejo sostenible de los recursos naturales a partir de tal información y conocimiento?

Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red

El bosque modelo desarrolla la capacidad de los actores involucrados frente a su participación en el manejo sostenible de los recursos naturales, de manera que colaboren y compartan resultados así como lecciones aprendidas a partir del trabajo en red

Atributo 1: El bosque modelo contribuye al desarrollo de la capacidad local, regional y nacional en el manejo sostenible de los recursos naturales

- 50) ¿El bosque modelo desarrolla actividades de capacitación?, ¿Cuáles son los temas más recurrentes?, ¿Quiénes son los actores objetivo de tales capacitaciones?
- 51) ¿El bosque modelo ayuda en otros procesos de capacitación desarrollados por otras instituciones?, ¿En qué temas ha apoyado?
- 52) ¿Existe una política de difusión y comunicación hacia la comunidad y otros niveles?, ¿Cuáles son las estrategias utilizadas?
- 53) ¿Tal comunicación incide en forma demostrable en los actores y el público en general?, de no ser así, ¿Cuál sería la debilidad en el proceso de difusión?

Atributo 2: Los bosques modelo comparten experiencias y lecciones aprendidas con otros bosques modelo y organizaciones

- 54) ¿Los logros y lecciones aprendidas son compartidas con los participantes del bosque modelo y de sus actividades?, ¿Qué tan importantes es este proceso para el bosque modelo y la comunidad?
- 55) ¿Existen procedimientos que permita compartir tales logros y lecciones aprendidas en los niveles nacionales e internacionales?, ¿Bajo qué enfoque se realizan?

Atributo 3: Los bosques modelo desarrollan y participan proyectos de trabajo en red

- 56) ¿El bosque modelo mantiene contacto con la gerencia de la red regional y/o nacional?, ¿Esta comunicación se desarrolla de forma directa o indirecta?, ¿Quién es el contacto más cercano?
- 57) ¿El bosque modelo tiene comunicación con otros bosques modelo nacional y/o internacionales adheridos a la Red Iberoamericana y Mundial?, ¿Cuáles son, y que tan directa es la comunicación?

- 58) ¿Se ha promovido el desarrollo de acciones en colaboración con otros bosques modelo?, ¿Y con otras organizaciones?
- 59) ¿El bosque modelo participa en las actividades y estructuras de gobernabilidad destinadas al fortalecimiento de la redes nacionales, regionales e internacionales de bosque modelo?

Anexo 2: Listado de entrevistados por Bosque Modelo

- *Bosque Modelo Prince Albert (Canadá)*

Nombre	Organización
Hillary Cook	Reserva Río Rojo Pequeño (Banda Indígena Lac La Ronge)
Cliff Buettner	Gran Consejo de Prince Albert
Larry Stanley	Ministerio de Energía y Recursos
Ron Burns	Manejo de Islas Forestales Inc. (Primeras Naciones)
Darren Deschambault	Consejo Agrícola de Saskatchewan (Primeras Naciones)
Keith Dodge	Asociación Forestal de Saskatchewan
Darryl Sande	Operadores Forestales Independientes de Saskatchewan
David Stevenson	Instituto Forestería Canadiense
Shirley Ann Rogers	Autoridad Regional para el Desarrollo Económico de Prince Albert
Michael Newman	Servicio Forestal Canadiense
Gord Vaadeland	Administración de Bisontes de Planicies de Río Sturgeon
Nick Toporowski	Villa Resort de Candle Lake
Kim Clarke	Ministerio del Ambiente (Prince Albert, Saskatchewan)
Mike Bendzsak	Forest First
Ed McLean	Parque Nacional de Prince Albert
Mark Johnston	Consejo de Investigación de Saskatchewan
Susan Carr	Gerente BMPA
Mika Carriere	Equipo técnico BMPA
Alex Jourio	Biblioteca Ministerio del Ambiente (Prince Albert, Saskatchewan)

- *Bosque Modelo Reventazón (Costa Rica)*

Nombre	Organización
Enrique Martinez	Federación de Municipalidad de Cartago
Ricardo Quiroz	Corporación Hortícola Nacional
Eduardo Matta	Programa de Pequeñas Donaciones (PNUD)
Eddy Romero	Servicio Nacional de Aguas Subterráneas; Riego y Advenimiento
Benny García	Federación de Asociaciones de Desarrollo de Cartago
Guillermo Flores	Comisión Manejo de la Cuenca del Río Reventazón

Roger Villalobos	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
Ligia Quiróz	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (Of. Cartago)
Oscar Fonseca	Sistema Nacional de Áreas de Conservación (Of. Turrialba)
Jaqueline Martínez	Federación de Municipalidad de Cartago (Cooperante CUSO-VSO)
Mildred Jiménez	Gerente BMR
Marco Tulio Gamboa	Sindico Sector Volcán Turrialba
Gilbert Canet	MINAET – SINAC San José

- *Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco (Chile)*

Nombre	Organización
Pablo Sepúlveda	SEREMI Agricultura Región de la Araucanía
Fernando Díaz	CONAF Central
Leonardo Araya	CONAF Oficina Curacautín
Zoia Neira	Universidad de la Frontera (Región de la Araucanía)
Mario Rivas	Departamento de Acción Social
Jenia Jofré	Comité Nacional pro Defensa de la Flora y Fauna
Claudio Sandoval	Servicio para el Desarrollo Evangélico
Pablo Sola	Empresario ganadero
José Emilio Chaín	Empresario forestal
Cristina Parra	Representante sector Río Blanco (Curacautín)
Juan Carlos Leiva	Representante sector Malalcahuello (Curacautín)
Flor Lagos	Representante sector Ranquil (Lonquimay)
Washington Alvarado	Gerente BMAAM
María Inés Bustos	Equipo técnico BMAAM
Alex Jarpa	Equipo técnico BMAAM

Anexo 3: Preguntas de orientación para taller de sistematización con actores claves del bosque modelo

• **SITUACION INICIAL**

- 1) ¿Cuál fue la necesidad y/o incentivo de establecer un bosque modelo?
- 2) ¿Por qué establecer un bosque modelo en este territorio, y no en otro?
- 3) ¿Quiénes y cuantos fueron los actores o interesados que iniciaron el proceso de constitución del bosque modelo?
- 4) ¿Cuáles fueron los mecanismos utilizados para incentivar la incorporación de los actores?, ¿Esto generó resentimientos por algunos estamentos de la sociedad?
- 5) ¿Existía en el territorio algún proceso que aportara a la sostenibilidad de los recursos naturales?
- 6) ¿Cuál era la sensación y actitud de la comunidad frente a los recursos naturales?
- 7) ¿Los actores consideraron que el establecimiento de un bosque modelo permitiría una oportunidad de participación?

• **SITUACION ACTUAL**

- 8) ¿Cuáles han sido los principales logros o resultados concretos del bosque modelo desde su constitución?
- 9) ¿Ha visto el bosque modelo aumentada la participación de actores o interesados desde sus inicios?, ¿en cuánto ha aumentado?
- 10) ¿Cuáles han sido los principales beneficios que la sociedad o comunidad ha obtenido del bosque modelo?
- 11) ¿Cuáles han sido los principales conflictos durante este tiempo?, ¿Cómo se han prevenido?
- 12) En relación al manejo sostenible de los recursos naturales, ¿Cuáles han sido los principales impactos que ha generado el bosque modelo?
- 13) ¿Considera que es efectivo el impacto del bosque modelo?
- 14) ¿Se ha observado una diferencia en la interacción entre el usuario y los recursos naturales?, ¿Ha sido positiva o negativa?
- 15) ¿Qué aprendizajes o lecciones es posible extraer durante estos años producto del incentivo al manejo sostenible de los recursos naturales por parte del bosque modelo?

- 16) ¿Qué errores o desaciertos se han generado en el proceso asociado a los recursos naturales?
- 17) ¿Qué capacidades han adquirido los actores, beneficiarios e interesados del bosque modelo respecto del manejo sostenible de los recursos naturales?
- 18) ¿Cuál es la actitud actual de los actores o interesados del bosque modelo frente a los recursos naturales?
- 19) ¿Cuáles han sido las principales estrategias y mecanismos utilizados para incentivar un manejo sostenible de los recursos naturales?
- 20) ¿Cuáles son las condiciones mínimas y los factores críticos para generar tal proceso?
- 21) ¿De qué forma se ha incentivado la participación de los actores y partes interesadas?
- 22) ¿Existe un proceso de comunicación directa con otros actores del territorio que aún no presentan cercanía con el bosque modelo?
- 23) ¿Qué estrategias se encuentran en desarrollo para alcanzar una mayor participación e impacto en el territorio?
- 24) ¿Existen elementos de alcance local, regional, nacional e internacional que favorezcan la inclusión de la sociedad en el manejo de los recursos naturales?
- 25) ¿Se ha visto favorecida la institucionalidad local a partir del apoyo del bosque modelo?
- 26) ¿Cómo considera al bosque modelo frente a otras instituciones de carácter territorial?
- 27) ¿Cuáles son los aspectos claves y condiciones mínimas requeridas para continuar con el proceso de bosque modelo hacia el manejo sostenible de los recursos naturales?

- **SITUACION FUTURA**

- 28) ¿Cuáles son los aspectos a mejorar respecto de la situación actual?
- 29) ¿Cómo se observan los recursos naturales y la interacción entre estos y los usuarios en el futuro a partir del impacto de bosque modelo?
- 30) ¿Cuál será la relación del bosque modelo con la comunidad y viceversa?
- 31) ¿Piensa que la participación y el conocimiento de este por la sociedad podría aumentar?
- 32) ¿Es necesario que el bosque modelo perdure en el tiempo?, ¿Cuál podrían ser los beneficios en el futuro?

Anexo 4: Principales socios de Bosque Modelo Prince Albert

• *Socios con directa vinculación*

1. Servicio Forestal Canadiense (Observador)
2. Instituto de Forestería Canadiense, sección Saskatchewan
3. Federación de Naciones Indígenas de Saskatchewan
4. Manejo de Islas Forestales Inc. (Primeras Naciones)
5. Banda Indígena Lac La Ronge
6. Gran Consejo de Prince Albert (Primeras Naciones)
7. Parque Nacional de Prince Albert
8. Villa Resort de Candle Lake
9. Ambiente de Saskatchewan (SERM)
10. Centro Forestal de Saskatchewan
11. Asociación Forestal de Saskatchewan
12. Consejo de Investigación de Saskatchewan
13. Ministerio del Ambiente
14. Autoridad Regional para el Desarrollo Económico de la Ciudad de Prince Albert
15. Consejo Agrícola de Saskatchewan (Primeras Naciones)
16. Consejo de Administración de Bisontes de Planicies de Río Sturgeon

• *Socio con vinculación indirecta*

1. Manejo Forestal de Amisk-Atik Inc.
2. Ducks Canadá Ilimitada
3. Cooperativa de Generación de Etanol de Biomasa de Nipawin Ltda.
4. Comité de Desarrollo Económico de Nipawin
5. Escuelas del Norte, División N° 113
6. Red Iberoamericana de Bosques Modelo (ex LAC-Net)
7. Agricultura y Alimentos de Saskatchewan
8. Centro de Aprendizaje y Conservación de Saskatchewan
9. Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología de Saskatchewan
10. Cooperativa de Desarrollo Económico Regional de Saskatchewan
11. Agencia Forestal Sueca (Distrito de Vilhelmina, representando a BM Vilhelmina)
12. Universidad de Saskatchewan, Escuela de Agricultura y Biorecursos

Anexo 5: Principales socios de Bosque Modelo Reventazón

• *Socios con directa vinculación (pertenecientes al directorio)*

1. Ministerio del Medio Ambiente y Energía
2. Corporación Hortícola Nacional
3. Federación de Municipalidades de Cartago
4. Programa de Pequeñas Donaciones del Fondo Mundial para el Medio Ambiente (GEF)
5. Federación de Asociaciones de Desarrollo Integral de Cartago
6. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
7. Cámara de Comercio, Industria, Turismo y Servicio de Cartago
8. Servicio Nacional de Aguas Subterráneas, Riego y Advenimiento

• *Socio con vinculación indirecta*

1. The Nature Conservancy
2. Planificación Rural y Urbana en la Gran Área Metropolitana (San José)
3. Instituto Tecnológico de Costa Rica
4. Fortalecimiento Municipal y Descentralización (Proyecto FOMUDE)
5. Instituto Nacional de Aprendizaje
6. Instituto Costarricense de Cartago
7. Cámara de Turismo de Orosi
8. Cámara de Turismo de Turrialba
9. Asociación de Productores Agropecuarios de Santa Cruz
10. Asociación de Productores Orgánicos de Turrialba
11. Grupo de Guías Guayabo
12. Asociación Grupo Ecológico de Pejibaye
13. Asociaciones de acueductos de la provincia de Cartago
14. Asociación de Desarrollo Indígena de Alto Chirripó
15. Asociación de Turismo Ecológico y Cultural de Jameikari (territorio Nairí-Awarí)
16. Cámara de Exportadores y Productores de Chayote de Ujarrás y Santiago
17. CUSO – VSO
18. Red Iberoamericana de Bosques Modelo

Anexo 6: Principales socios de Bosque Modelo Araucarias del Alto Malleco

• *Socios con directa vinculación (pertenecientes al directorio)*

1. Comunidad Bernardo Ñanco (Lonquimay)
2. Comunidad Mitrauquen (Lonquimay)
3. Asociación Territorial Pehuenche (Lonquimay)
4. Comunidad Pedregoso (Lonquimay)
5. Asociación Quinquen Wentru (Lonquimay)
6. Comunidad Pehuenco (Lonquimay)
7. Asociación de agricultores de Malalcahuello (Curacautín)
8. Comunidad Río Blanco (Curacautín)
9. Comunidad Ranquil (Lonquimay)
10. Empresarios forestales y ganaderos
11. Municipalidad de Lonquimay
12. Municipalidad de Curacautín
13. Secretaría Regional Ministerial IX Región, Ministerio de Agricultura
14. Corporación Nacional Forestal
15. Corporación Nacional de Desarrollo Indígena
16. Instituto de Desarrollo Agropecuario
17. Departamento de Acción Social, Arzobispado de Temuco
18. Servicio Evangélico para el Desarrollo
19. Corporación pro Defensa de la Flora y Fauna
20. Universidad de la Frontera

• *Socio con vinculación indirecta*

1. Universidad de Chile
2. Araucanía Andina
3. Estudios, Asesorías y Servicios de Ingeniería, Ambiental y Forestal Ltda. (Asemafor)
4. Junta de Vecinos de Llanquén (Lonquimay)
5. Grupo de Mujeres del Pehuén (Lonquimay)
6. Asociación de Silvicultores de Lonquimay
7. CUSO - VSO
8. Red Iberoamericana de Bosques Modelo

9. Bosque Modelo Prince Albert

10. Asociación de Propietarios por el Bosque Nativo