



Solutions for environment and development
Soluciones para el ambiente y desarrollo

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL
DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

ESCUELA DE POSGRADO

Desarrollo de una propuesta de estándar de evaluación y monitoreo de los
principios y lineamientos estratégicos de Bosques Modelo

por

Zoila Rebeca Dumet Montoya

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

Magister Scientiae en Manejo y Conservación de
Bosques Tropicales y Biodiversidad

Turrialba, Costa Rica, 2011

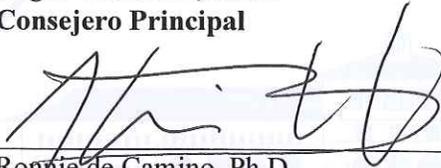
Esta tesis ha sido aceptada en su presente forma por la División de Educación y la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobada por el Comité Consejero del Estudiante como requisito parcial para optar por el grado de:

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

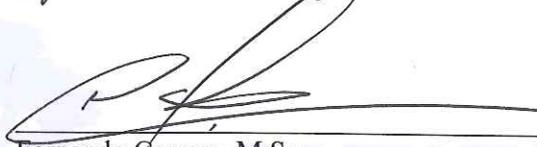
FIRMANTES:



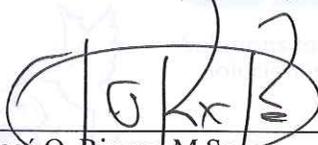
Róger Villalobos, M.Sc.
Consejero Principal



Ronnie de Camino, Ph.D.
Miembro Comité Consejero



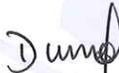
Fernando Carrera, M.Sc.
Miembro Comité Consejero



José O. Rivera, M.Sc.
Miembro Comité Consejero
Coordinador, Especialización en Práctica para el Desarrollo



I. Miley González, Ph.D.
Decano de la Escuela de Posgrado



Zoila Rebeca Dumet Montoya
Candidata

DEDICATORIA

A mis hermanos (Chino, Abdel y Habicho) y hermanas (Mera, Ani y Laura), pero especialmente a mis padres Laura y Salomón por todo el amor y apoyo que me brindan día a día.

A mis profesores del hoy, del ayer.

A los buenos amigos que conocí en el CATIE y a mí mejor amiga (Marucita), con los que pasé momentos inolvidables y que me apoyaron en todo momento.

A todas aquellas queridas personas que siempre me apoyaron.

A quienes inician este gran reto de iniciar y culminar la maestría sin importar el tiempo y el esfuerzo que esta demanda.

AGRADECIMIENTOS

A mi profesor consejero Róger Villalobos por su valioso asesoramiento y apoyo durante el desarrollo de mi tesis; así como a mis asesores Fernando Carrera, Ronnie de Camino y José O. Rivera, por el acompañamiento y tiempo brindado para la culminación del presente estudio de investigación.

A la Cooperación Técnica Belga por brindarme el apoyo financiero durante mis dos años de estudios en el CATIE.

Agradezco enormemente a los Bosques Modelo de Chorotega (Costa Rica), Risaralda (Colombia), Chiquitano (Bolivia) y Jujuy (Argentina) por el apoyo y tiempo brindado durante la fase de campo de la tesis.

Finalmente agradezco a la Red Iberoamericana de Bosques Modelo por la confianza y apoyo brindados para el desarrollo y término de mi investigación.

BIOGRAFÍA

La autora nació en la ciudad de Puquio (Ayacucho - Perú) en 1980. Se graduó en la Universidad Nacional Agraria La Molina en el 2003 de la Facultad de Ciencias Forestales y realizó una especialización en Gestión de Calidad y Auditoría Ambiental, en la misma casa de estudios.

En su formación profesional cuenta con experiencia en trabajos vinculados con actividades de Manejo Forestal en concesiones forestales y procesos de Certificación Forestal en Comunidades Nativas en la Región Amazónica; así como en la Gestión Social de Ecosistemas Forestales Andinos donde las comunidades campesinas y su estructura de gobernanza son sus ejes claves. Asimismo cuenta con experiencia en el monitoreo y evaluación de proyectos, en el desarrollo de auditorías de Gestión Gubernamental del ámbito forestal y en la formulación de Proyectos de Desarrollo Forestal.

Ingresó a la Escuela de Posgrado del CATIE en el 2010 al programa de Maestría de Manejo y Conservación de Bosques Tropicales y Biodiversidad.

CONTENIDO

DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTOS.....	IV
BIOGRAFÍA.....	V
CONTENIDO	VI
RESUMEN	IX
SUMMARY	X
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS	XIII
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos del estudio.....	2
1.1.1 Objetivo general.....	2
1.1.2 Objetivos específicos.....	3
1.2 Preguntas de investigación	3
1.1.1. Objetivo 1	3
1.1.2. Objetivo 2	3
1.1.3. Objetivo 3	4
1.1.4. Objetivo 4	4
2 MARCO CONCEPTUAL.....	5
2.1 Concepto de Bosques Modelo (BM).....	5
2.2 Los procesos de Bosque Modelo en Iberoamérica	6
2.3 Los Bosques Modelo y otros enfoques de gestión territorial	9
2.4 Gobernanza de los recursos naturales	10
2.5 Gobernanza en Bosques Modelo	12
2.6 Principios y atributos de los Bosques Modelo	12
2.7 Mecanismos de evaluación y monitoreo	15
2.8 Los estándares para evaluación y monitoreo.....	16
2.9 Evaluación de los parámetros de un estándar:.....	17

2.10	Antecedentes de la evaluación y monitoreo en la RIABM	18
2.11	Escenarios Futuros	20
3	MATERIALES Y MÉTODOS	21
3.1	Metodología	21
3.2	Fase I: Desarrollo de la propuesta del estándar	22
3.3	Fase II: Evaluación del estándar y sus parámetros	22
3.3.1	<i>Taller de evaluación de los parámetros del estándar</i>	22
3.3.1.1	Calificación del criterio	23
3.3.1.2	Calificación del indicador	24
3.3.2	<i>Taller de ajuste del estándar por expertos</i>	25
3.3.3	<i>Consulta electrónica a gestores de los BM de la RIABM</i>	25
3.3.3.1	Evaluación de los criterios	25
3.3.3.2	Evaluación de los Indicadores	26
3.3.3.3	Medios de Verificación	26
3.4	Fase III: Validación del Estándar y construcción de escenarios futuros.....	28
3.4.1	<i>Validación en campo del estándar propuesto</i>	28
3.4.2	<i>Análisis del comportamiento de los Bosques Modelo</i>	28
3.4.3	<i>Escenarios Futuros</i>	29
3.5	Descripción de las áreas de estudio	30
3.5.1	<i>Bosque Modelo Chorotega - Costa Rica</i>	30
3.5.2	<i>Bosque Modelo Risaralda - Colombia</i>	31
3.5.3	<i>Bosque Modelo Chiquitano - Bolivia</i>	31
3.5.4	<i>Bosque Modelo Jujuy - Argentina</i>	32
4	RESULTADOS Y DISCUSIÓN	34
4.1	Objetivo 1: Propuesta de Estándar de PC&I basado en los principios y atributos de la Red Internacional de Bosques Modelo.	34
4.1.1	<i>Resultados del 1º taller de evaluación de los parámetros del estándar</i>	35
4.1.1.1	Evaluación de criterios:.....	35
4.1.1.2	Evaluación de los indicadores	36
4.1.2	<i>Resultados del 2º taller: ajuste del estándar por expertos</i>	36
4.1.3	<i>Consulta electrónica a gestores de los BM de la RIABM</i>	37
4.1.4	<i>Comparación entre la primera y tercera propuesta</i>	38

4.2	Objetivo 2: Desarrollo de un Protocolo para el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño	39
4.3	Objetivo 3: Validación en campo del estándar propuesto.....	41
4.3.1	<i>Análisis del comportamiento de los Bosques Modelo</i>	53
4.4	Objetivo 4: Formulación de escenarios futuros.....	57
4.5	Resumen de los resultados	60
5	ANÁLISIS DE LAS IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS PARA EL DESARROLLO DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL Y MULTIDISCIPLINARIA	62
6	ANÁLISIS DEL POTENCIAL PARA LA FORMACIÓN DE POLÍTICAS QUE SURGEN DE LOS RESULTADOS.....	64
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
7.1	Conclusiones.....	65
7.2	Recomendaciones	67
8	BIBLIOGRAFÍA	69
	ANEXOS	72

RESUMEN

El trabajo de investigación desarrolló una propuesta de Estándar de Evaluación y Monitoreo para los procesos de concertación social denominados Bosques Modelo enmarcada en los lineamientos estratégicos y principios adoptados por la Red Internacional de Bosques Modelo: *asociación, paisaje, compromiso con la sostenibilidad, gobernanza, programa de actividades e intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo.*

Con base en el Esquema Jerárquico de Principios, Criterios e Indicadores, la revisión de propuestas y estudios previos de PC&I, los resultados de los talleres y consultas electrónicas con los gestores de los Bosques Modelo y expertos colaboradores de la gerencia de la RIABM, se elaboró la propuesta de Estándar y Protocolo que fue validada en los Bosques Modelo de Chorotega (Costa Rica), Risaralda (Colombia), Chiquitano (Bolivia) y Jujuy (Argentina).

Se analizó el grado de cumplimiento de los parámetros del estándar de cada proceso de Bosque Modelo evaluado, lo cual permitió identificar aquellos con un mayor grado de desarrollo. La información fue obtenida mediante entrevistas abiertas con los actores involucrados en la gestión de los Bosques Modelo, revisión de la documentación y visitas de las iniciativas en el campo.

Se constató durante la validación del estándar que los principios que representan mayor dificultad para su evaluación son los de Asociación y Gobernanza ya que sus bases conceptuales son complementarias. Por otra parte, se evidenció que para procurar la continuidad de un Bosque Modelo es importante que este cuente con el apoyo de una o varias instituciones impulsoras o en su defecto con un directorio intersectorial bien consolidado y evitar la dependencia excesiva en torno a un socio promotor. También se identificaron situaciones que limitan el cumplimiento del estándar, tal es el caso de la carencia de recursos económicos, la extensión o dificultades de acceso en el territorio y la falta de compromiso de las instituciones que conforman los Bosques Modelo.

Adicional a la validación del Estándar, en cada Bosque Modelo visitado se trabajó en la elaboración de Escenarios Futuros, enmarcados en los principios ya mencionados. Con dicha información se definió una visión, se identificaron limitantes y oportunidades y se propusieron lineamientos estratégicos por cada principio.

Palabras claves: Bosque Modelo, principios y atributos, estándar, protocolo, monitoreo, evaluación, gobernanza.

SUMMARY

The research developed a Standard proposal for the Monitoring and Evaluation for Model Forest, which is framed within the strategic guidelines and principles determined by the International Model Forest Network: *partnership, landscape, commitment to sustainability, governance, program of activities and knowledge sharing, building and networking.*

A Standard Approach and Protocol was developed and later validated in Chorotega (Costa Rica), Risaralda (Colombia), Chiquitano (Bolivia) and Jujuy (Argentina) Model Forests. It was based on the Hierarchical Approach of Principles, Criteria and Indicators, a review of prior studies and approach on PC&I, workshops and electronic consultations with manager directly involved in Model Forests and partners of the RIABM.

Trough qualitative data validation obtained from open interviews with stakeholders involved in the management of Model Forests, document review and field visits. The level of achievement of the Principles was analyzed, allowing us to identify the most developed Model Forest.

Furthermore, the principles that were most difficult to evaluate are Partnership and Governance, due to the complementarity of their conceptual bases. In addition, it was observed in order to maintain the continuity of the Model Forest management it is important to have one or more supporting institutions or at least a consolidated board to avoid depending on a sponsor partner. Also, we identified some situations that influence and constrain the accomplishment of the principles, such as the lack of financial resources, the stretch of the land and the lack of commitment of the institutions members of the Model Forests.

As a complementary work to the validation of the Standard, Future Scenarios for each Model Forest were developed under the framework of the principles already mentioned. Based on that information we defined a vision and identified the weakness and opportunities, and propose strategic guidelines for each Principle.

Key words: Model Forest, principles and attributes, standard, monitoring, evaluation, governance.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Hitos históricos sobre la construcción de estándares de evaluación para la Red Iberoamericana de Bosques Modelo.	18
Cuadro 2: Resumen de la metodología el desarrollo de una propuesta de Estándar para la red Iberoamericana de Bosques Modelo.	21
Cuadro 3: Formulario de evaluación de los criterios del estándar propuesto.	23
Cuadro 4: Formulario de evaluación de los indicadores del estándar propuesto.	24
Cuadro 5: Formulario electrónico de evaluación de los criterios e indicadores del estándar propuesto.	27
Cuadro 6: Escala de calificación.	28
Cuadro 7: Evaluación de criterios.	35
Cuadro 8: Evaluación de indicadores.	36
Cuadro 9: Variación en el número de los parámetros del estándar de cada etapa de evaluación.	37
Cuadro 10: Medios de verificación para la evaluación de los diferentes Indicadores del estándar final propuesto incluidos en el protocolo respectivo (Anexo 3).	39
Cuadro 11: Tipo de indicadores del estándar.	40
Cuadro 12: Calificación de los indicadores del estándar de la tercera propuesta para evaluación de Bosques Modelo (Rojo: deficiente, amarillo: regular, verde: aceptable) a partir de su evaluación en los Bosques Modelo Chorotega (BMC), Risaralda (BMR), Chiquitano (BMCh) y Jujuy (BMJ).	42
Cuadro 13: Integración de ideas comunes entre los BM evaluados, que resumen los resultados de los talleres de escenarios futuros.	58
Cuadro 14: Preguntas de investigación y sus resultados.	60
Cuadro 15: Relación entre los capitales y los criterios del estándar.	62

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Definición de Bosque Modelo.	5
Figura 2: Niveles de coordinación de los Bosques Modelo.	8
Figura 3: Funciones de las Reservas de Biósfera.....	10
Figura 4: Principios y Atributos de los Bosques Modelo.....	14
Figura 5: Relación entre el monitoreo y la evaluación.....	15
Figura 6: Etapas del desarrollo del trabajo de investigación.....	29
Figura 7: Ubicación de los Bosques Modelo estudiados.....	33
Figura 8: Gráfica de sostenibilidad general por Bosques Modelo.	53
Figura 9: Gráfica de sostenibilidad general por principio.	54
Figura 10: Gráfica de sostenibilidad del BM Chorotega.....	54
Figura 11: Gráfica de sostenibilidad del BM Risaralda.	55
Figura 12: Gráfica de sostenibilidad del BM Chiquitano.....	55
Figura 13: Gráfica de sostenibilidad del BM Jujuy.	56

LISTA DE UNIDADES, ABREVIATURAS Y SIGLAS

BM	: Bosques Modelo.
BMC	: Bosque Modelo Chorotega.
BMCh	: Bosque Modelo Chiquitano.
BMJ	: Bosque Modelo Jujuy.
BMR	: Bosque Modelo Risaralda.
CARDER	: Corporación Autónoma Regional de Risaralda.
CATIE	: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza.
CIEBREG	: Centro de Investigación y Estudios en Biodiversidad y Recursos Genéticos.
FCBC	: Fundación para la conservación del Bosque Chiquitano.
POA	: Plan Operativo Anual.
RIABM	: Red Iberoamericana de Bosques Modelo.
RIBM	: Red Internacional de Bosques Modelo.
RRBM-LAC	: Red de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe.
SRIBM	: Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo.

1 INTRODUCCIÓN

Los Bosques Modelo (BM) son asociaciones voluntarias que cuentan con representantes de diversos sectores (económico, político y social), y comparten un territorio, los cuales conforman una alianza con el fin de poner en práctica las políticas de manejo forestal sustentable (RIBM 2005 y RIABM 2009).

En este sentido, los BM promueven la participación y gestión de los recursos naturales por parte de la sociedad civil, dándole especial importancia a los recursos forestales, de tal manera que se llegue a una visión común en beneficio de todas las partes involucradas, sobre la base de la transparencia y el consenso (Duran 2010; Garcia *et al.* 2006 y Barriga *et al.* 2007).

Basándose en las premisas anteriores, los BM se “desarrollan a escala de paisaje, lo cual engloba los usos prioritarios de un determinado ecosistema a nivel operativo, incluyendo áreas boscosas productivas y de protección, zonas agrícolas y ganaderas, áreas protegidas, cuerpos de agua y centros poblados” (Barriga *et al.* 2007).

Los Bosques Modelo realizan una serie de procesos enfocados en: i) la conservación y manejo sostenible de los recursos forestales enmarcados en convenios internacionales; ii) la identificación de oportunidades e implementación de iniciativas para la diversificación económica y la valoración de los bienes y servicios ambientales de los bosques enfocados en el desarrollo rural humano y sostenible; iii) la construcción de capacidades de liderazgo y sectoriales; iv) el apoyo a la investigación en relación al desarrollo sostenible; v) el rescate y puesta en valor de conocimientos y saberes ancestrales; v) el diseño e implementación de estructuras de gobernanza participativa; y vi) la participación en la redes nacional, regional e internacional para intercambiar información, conocimientos y experiencia e intercambio sur - sur (RIABM 2008a).

Debido a que surge la necesidad de apoyar el desarrollo de una red de BM de alcance mundial (RIBM 2005), se crea en 1994 la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM), instancia que agrupa y vincula a los BM en el mundo y cuyo enfoque se basa en combinar las necesidades sociales, culturales y económicas de las comunidades locales, con la sostenibilidad a largo plazo de los paisajes boscosos (Foro Global de la RIBM 2006 y RIABM 2008a).

Asimismo, la RIBM a través de su Secretaría realiza gestiones de enlace con las Redes Regionales de Bosques Modelo (RIBM 2005), una de estas redes es la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM) que actualmente está formada por 24 Bosques Modelos en trece países de América Latina, el Caribe y España (RIABM 2009).

La RIBM adopta un Marco de Principios y Atributos de los Bosques Modelo, que incluyen los principios rectores para el desarrollo y operación de los BM, este marco incluye los siguientes principios (RIBM 2011):

1. Afiliación de base amplia.
2. Vastos paisajes.
3. El compromiso con la sostenibilidad.
4. Gobernabilidad adecuada.
5. Amplio programa de actividades.
6. Compromiso con la transferencia de conocimientos, la generación de capacidades y el trabajo en red.

Sin embargo, estos principios y atributos requieren de criterios e indicadores para su aplicación de tal modo que sirvan como una guía o herramienta para el monitoreo, evaluación, reporte del estado y mejora continua de los mismos.

Es así, que en los últimos años se está dando un proceso para la formulación de Principios, Criterios e Indicadores¹, en los cuales se refleje los Principios y Atributos de los Bosques Modelo (RIAMB 2006); por lo cual, en el 2008 se conformó una comisión para la definición de un Estándar de Monitoreo de los BM de la RIABM (RIABM 2008b)

El fin del presente trabajo de investigación es analizar el proceso que se ha venido dando para la definición de un Estándar, de tal modo que se propongan criterios e indicadores para el monitoreo interno y auto - evaluación del Bosque Modelo y como herramienta de evaluación para la Gerencia de la RIABM, con base a los Principios y Atributos de la RIBM.

1.1 Objetivos del estudio

1.1.1 Objetivo general

Desarrollar y validar un Estándar de Criterios e Indicadores, válidos para la Red Iberoamericana de Bosques Modelo, basado en los Principios y Atributos de los Bosques Modelo propuesto por la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo.

¹ Inicialmente para la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (RRBM-LAC) y luego, con la incorporación de España, para la RIABM.

1.1.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar una propuesta de Estándar de criterios e indicadores basado en los principios y atributos de la Red Internacional de Bosques Modelo.
2. Desarrollar un protocolo que permita facilitar el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño, a fin de facilitar una mejor comprensión del uso de esta herramienta tanto para evaluadores cómo para socios de los Bosques Modelo.
3. Validar la propuesta de protocolo a través de consultas con expertos, y de su aplicación experimental en 4 Bosques Modelo.
4. Validar un método para desarrollar escenarios futuros de los procesos de Bosque Modelo a partir del estándar propuesto en los sitios de validación.

1.2 Preguntas de investigación

1.1.1. Objetivo 1

- ¿Cuáles criterios serían suficientes y adecuados para valorar el cumplimiento de los principios y atributos propios de un Bosque Modelo?
- ¿Qué tipo de indicadores podrían ser suficientes y adecuados para medir el cumplimiento de cada criterio propuesto?
- ¿Cuál es el conjunto de indicadores más adecuado para el contexto de los Bosques Modelo en Iberoamérica?

1.1.2. Objetivo 2

- ¿Es conveniente que los indicadores sean genéricos para la RIBM o específicos para cada Bosque Modelo?
- ¿Es preciso que algunos indicadores sean de carácter obligatorio y/o general y algunos específicos para Bosques Modelo?
- ¿Por qué tipo de usuarios puede ser aplicado el estándar y su protocolo?
- ¿Cuál es el formato de protocolo adecuado para la aplicación de los indicadores y criterios en Bosques Modelo?

1.1.3. Objetivo 3

- ¿Son necesarias modificaciones a los criterios propuestos?
- ¿Cuál es la factibilidad de contar con indicadores de aplicación general para los BM de la RIABM?
- ¿Qué tipo de ajustes podrían ser los más frecuentes al aplicar indicadores para la evaluación de un BM específico?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la aplicación del protocolo?
- ¿Cuál es el nuevo protocolo que surge de la validación?

1.1.4. Objetivo 4

- ¿El estándar es útil para la construcción de escenarios?
- ¿Los escenarios nos ayudan a mejorar el estándar?
- ¿Los escenarios nos ayudan a definir mejor los indicadores específicos para los BM?

2 MARCO CONCEPTUAL

2.1 Concepto de Bosques Modelo (BM)

Un Bosque Modelo se define “como un proceso de base social en que grupos que representan a una diversidad de actores trabajan juntos hacia una visión común de desarrollo sustentable de un paisaje en donde el bosque juega un papel importante” (RIABM 2008); además, es “una asociación voluntaria cuyos miembros representan plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas en juego en el ámbito del BM (RIBM 2003). La Figura 1 representa de manera esquemática el concepto de Bosque Modelo.

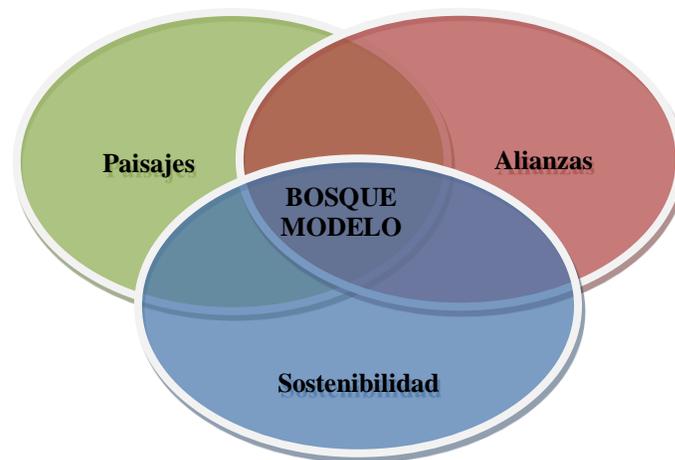


Figura 1: Definición de Bosque Modelo.

Fuente: RIBM 2008b.

Asimismo, los BM son una “forma de lograr que diferentes actores de varios niveles se comprometan con el trabajo colaborativo, de tal manera que integren eficientemente la planificación y el manejo de los recursos a nivel de ecosistema, también se constituyen como una forma dinámica y tangible de engranar las políticas nacionales y regionales a la práctica” (Foro Global de la RIBM 2006).

Independientemente de la ubicación de los BM, estos comparten 6 principios² que los definen como tales y que conforman las bases del trabajo en red (RIABM 2005 y RIABM 2009).

² Los principios de los BM están descritos en el apartado 2.6 del presente documento.

2.2 Los procesos de Bosque Modelo en Iberoamérica

El término “Bosques Modelo” nació en Canadá en 1991, a manera de describir asociaciones de actores en un territorio, donde se pusieran en práctica las políticas de Manejo Forestal Sustentable y que los mismo sean un “modelo de gestión” (RIABM 2008a).

Es así, que debido al impulso dado por la cooperación del Gobierno de Canadá se crea en 1996, el primer Bosque Modelo en Latinoamérica, ubicado en Chile, siendo este el primer paso para conformar la Red de Bosque Modelo para América Latina y el Caribe (RIABM 2008a).

La creación de la Red de Bosque Modelo para América Latina y el Caribe (RRBM-LAC), surgió ante la necesidad de la RIBM de contar con redes regionales como estrategia que permitan la participación efectiva de los países miembros en relación a la gobernabilidad, financiamiento, programa de trabajo y trabajo en red (RIABM 2008a).

A raíz de la incorporación de España a esta Red Regional se cambió el nombre a Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM); actualmente está compuesta por 24 Bosques Modelos en trece países de América Latina, el Caribe y España (RIABM 2009).

La RIABM es apoyada por la Secretaria de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM), en actividades de capacitación y extensión y facilitación del trabajo en red entre los Bosques Modelo (RIBM 2005); asimismo, la RIABM se encarga de dar el mismo soporte a los BM que estén bajo su regencia (RIABM 2008).

En la Figura 2 se muestra los niveles de coordinación entre los Bosques Modelo, a nivel local, nacionales y regional, siendo estos al mismo tiempo los niveles de decisión para la gestión de los BM (Barriga *et al.* 2007).

En este sentido; a escala regional los BM son parte de una red estructurada, donde el directorio es la máxima instancia de decisión; a escala nacional los Bosques Modelo pueden funcionar a través de programas adscritos a los Ministerios de Ambiente, como es el caso de la Red Nacional de Argentina, lo anterior obedece a las normas del país donde se forme la red nacional; finalmente a escala local, las decisiones son tomadas en el directorio o asamblea, la cual representa a todos los sectores sociales relevantes para la gestión del paisaje (Barriga *et al.* 2007).

La operatividad del BM se da a través de la formación de un directorio³, el cual se debe reunir como mínimo una vez al año para la toma de decisiones asociadas a la estrategia, dirección del programa y políticas; en estas reuniones también se rinden cuentas y se informa sobre la planificación de acciones para el siguiente año (RIBM 2003).

Es importante mencionar que bajo las órdenes y dirección del directorio trabaja el personal del bosque en asuntos de importancia; así mismo, el BM cuenta con un comité técnico (órgano consultivo ante el directorio y la administración) y con personal que trabaja de forma permanente en la supervisión, elaboración y ejecución de proyectos (RIBM 2003).

Una de las funciones de los Bosques Modelo es “obtener financiamiento (subsídios, donaciones, contratos, entre otros) para la ejecución de los programas o proyectos planificados”. Entre las líneas estratégicas de los proyectos que los Bosques Modelo pueden ejecutar se consideran las siguientes (RIBM 2003):

- Adquisición de datos/inventarios de recursos.
- Observación y evaluaciones de los recursos forestales.
- Ciencia/investigación forestal.
- Biodiversidad.
- Desarrollo rural.
- Desarrollo de liderazgo.
- Transferencia de tecnologías.
- Desarrollo y diversificación económica.
- Creación de capacidades.
- Trabajo en red.
- Fideicomisos.

³ También son conocidos como comité de dirección, comité directivo, consejo de directores, o el nombre que le asigne el Bosque Modelo.

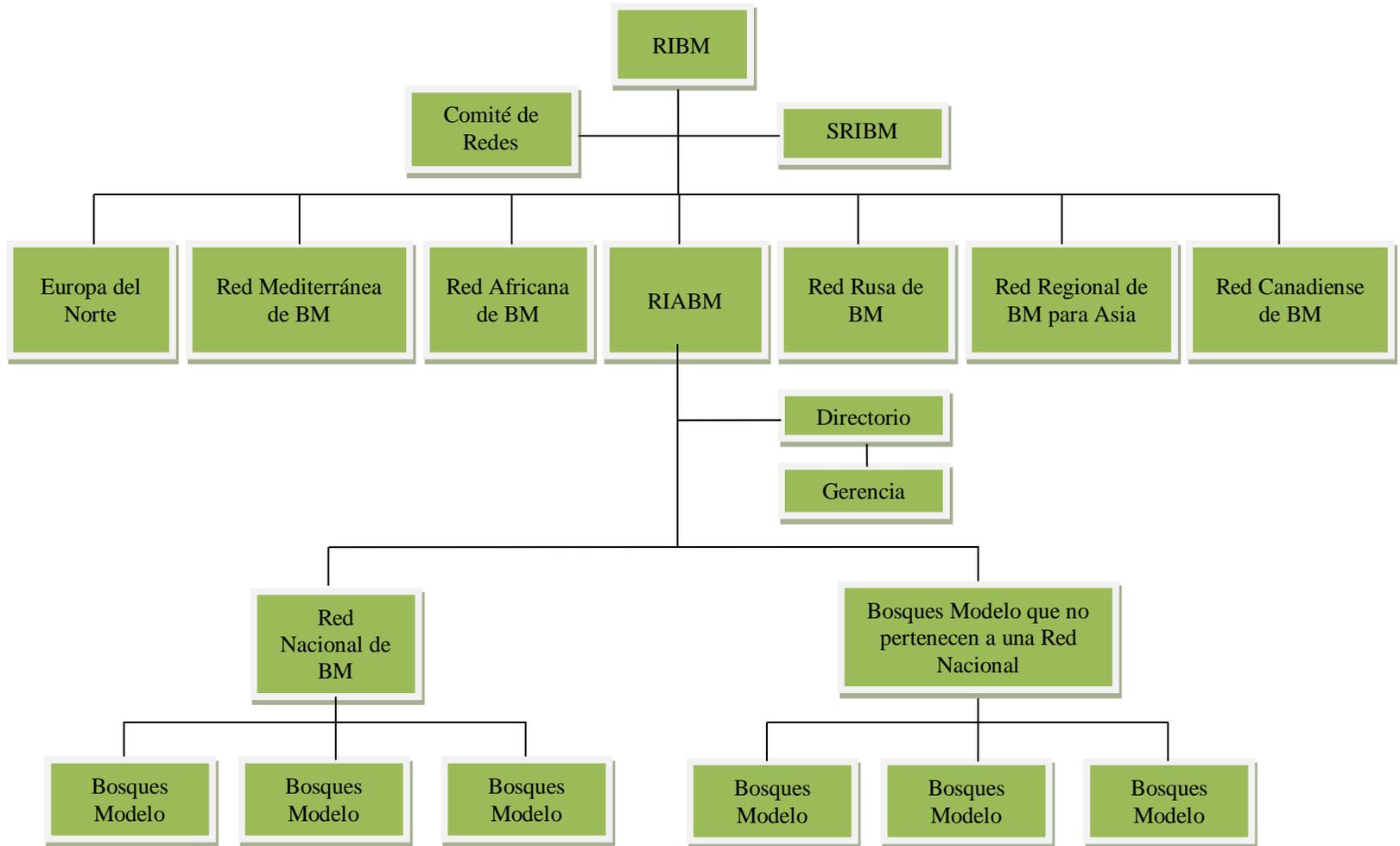


Figura 2: Niveles de coordinación de los Bosques Modelo.

Elaboración: Propia.

2.3 Los Bosques Modelo y otros enfoques de gestión territorial

Los Bosques Modelo, presentan similitudes con otros modelos de gestión, como el de enfoque territorial del desarrollo rural, ya que ambos consideran la importancia de los recursos naturales como eje unificador (Sepúlveda *et al.* 2003), sin embargo este último le da más relevancia al componente económico, mientras que los Bosques Modelo le da igual peso al componente social, ambiental y económico.

Otro modelo de gestión es la cogestión de cuencas, que gestiona el desarrollo del uso de los recursos naturales, especialmente el agua, en el ámbito de una cuenca y se basa, al igual que en los BM, en la participación plena y real de los actores en la toma de decisiones y consideran principios y criterios para la toma de decisiones, así como el desarrollo de estrategias y directrices de modo que se logre fijar una dirección común a todos los actores involucrados, con intereses múltiples, pero complementarios. También toman en cuenta principios y criterios para la elaboración de los planes de cogestión de cuencas (Rivas 2006 & Faustino y Jiménez 2005).

En los diferentes procesos y actividades relacionadas al manejo de cuencas, tanto los “gestores como los actores, tienen la necesidad de considerar principios y criterios para tomar decisiones, desarrollar estrategias y establecer directrices estructuradas de manera homogénea y con solidez técnica” (Faustino y Jiménez 2005). Bajo este marco Faustino y Jiménez (2005) proponen principios para la cogestión en cuencas:

- Convergencia: para identificar intereses, necesidades y potencialidades comunes.
- Responsabilidad compartida: para desarrollar esfuerzos y procesos conjuntos.
- Integración e integralidad: para unir esfuerzos y capacidades, considerando que todos los elementos son importantes.
- Cooperación: para actuar en conjunto y desarrollar alianzas y sinergias.
- Respeto a la identidad: cada participante mantiene su organización y responsabilidad.
- Transparencia: información pública y actividades con reglas claras y oportunas.
- Solidaridad: para integrar fortalezas y capacidades y responder de manera conjunta.
- Equidad: igualdad de oportunidades y justicia.
- Desarrollo de procesos: articular acciones de corto, mediano y largo plazo.

De la lectura anterior, se pueden observar similitudes entre ambos modelos de gestión. En los Bosques Modelo el recurso principal sobre el cual se integran las acciones son los recursos forestales, mientras que en la gestión de cuencas es el recurso hídrico; en ambos casos el modelo de gestión se

basan en principios, especialmente en la participación de los diferentes actores interesados en el manejo de los recursos antes mencionados.

También es importante mencionar a las Reservas de Biósferas, ya que es un modelo de gestión que promueve el desarrollo sostenible y al mismo tiempo busca el equilibrio entre la conservación de la diversidad biológica y el uso sostenible de sus componentes; así mismo, se gestiona teniendo en cuenta los intereses de todos los actores dentro su área (UNESCO s.f).

Las Reservas de Biósfera cumplen 3 funciones básicas (Figura 3) que son complementarias y se refuerzan mutuamente, igual relación se observa en el concepto de Bosque Modelo (Figura 1).

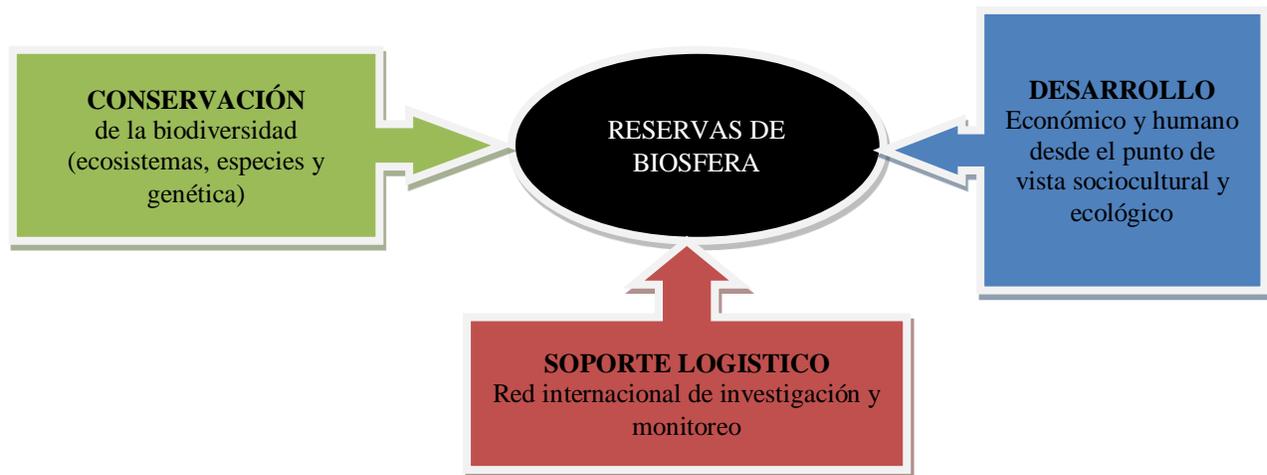


Figura 3: Funciones de las Reservas de Biósfera

Fuente: UNESCO s.f.

De acuerdo con Lobo (2006) las Reservas de Biósfera y los Bosques Modelo fueron concebidos para responder al “dilema entre la conservación y el desarrollo” con la participación activa de los actores interesados de tal modo que se logre “el manejo integrado y sostenible de los recursos naturales y el ambiente con el fin de alcanzar el desarrollo sostenible”; asimismo, ambos modelos de gestión consideran actividades de investigación, monitoreo y capacitación y se manejan bajo el esquema de red.

2.4 Gobernanza de los recursos naturales

La gobernanza se refiere “a la forma en que se ejerce el poder para el bien común” (Barriga *et al.* 2007); es decir, por quién y cómo se toman las decisiones, guiadas por la política y aplicadas a través de leyes. Abarca la capacidad de la población y actores para participar en procesos de toma de decisiones y distribución del poder (Swiderska *et al.* s.f y IIED 2005); todos estos aspectos

comprenden “la jerarquía de niveles locales a globales y cubren una amplitud de interacciones de múltiples partes interesadas y sectores” (IIED 2005).

La experiencia en gobernanza de recursos naturales (en forestería, agricultura y co-manejo de recursos), permite identificar características y lecciones de una buena gobernanza, las cuales se mencionan a continuación (Swiderska *et al.* s.f):

Participación de actores locales: Los actores locales juegan un rol importante en la gobernanza ambiental, ya que son ellos quienes poseen los conocimientos tradicionales (que complementan los conocimientos científicos) y perciben mejor los cambios ambientales de su entorno; estos son insumos importantes para generar respuestas a niveles locales e internacionales.

Equidad: Implica el reconocimiento de los derechos de los usuarios tradicionales de los recursos naturales como importantes tomadores de decisión; de tal manera, que las mismas sean equitativas, en algunos casos puede ser necesario empoderar grupos marginales y contener el poder de otros actores.

Responsabilidad (Accountability): Esta característica es crítica para asegurar que los gobiernos y la gobernanza se ocupen de las necesidades de la sociedad y que la participación en la toma de decisiones sea significativa.

Transparencia y acceso a la información: La falta de transparencia y acceso a la información es un obstáculo para la participación y responsabilidad (accountability) de los actores al momento de la toma de decisiones.

Es preciso que las instituciones de gobernanza faciliten al acceso a la información entre organizaciones de diferentes niveles (local, regional y nacional) de manera vertical y horizontal (entre sectores).

Descentralización: La variabilidad local, complejidad y la impredecibilidad de los ecosistemas naturales sitúa a los usuarios directos de los recursos (agricultores, ganaderos y forestales) como los actores centrales en el análisis, planificación, negociación y acciones necesarias a nivel local para el manejo adaptativo de los recursos, ya que las decisiones mejor tomadas son donde las contribuciones potenciales para sostenibilidad son mayores.

Eficiencia y efectividad: Se refiere al uso adecuado de recursos disponibles de las instituciones y capacidad para el manejo responsable de los recursos. La mejor manera para asegurar la

eficiencia y efectividad de la gobernanza ambiental es basar la intervención de manera responsable mediante el análisis de la situación local.

Aprendizaje y experimentación: Nuestro conocimiento y comprensión sobre la naturaleza es imperfecta, lo cual afecta el manejo adecuado de la misma. Es por ello, que la experimentación de diferentes enfoques y la evaluación de sus impactos proporciona lecciones aprendidas que son importantes para las políticas relacionadas con el manejo de los recursos; sin embargo, dicha experimentación sólo llega a ser de utilidad si son adoptadas por los tomadores de decisiones, los cuales pueden generar cambios en políticas e instituciones.

2.5 Gobernanza en Bosques Modelo

De acuerdo con IIED (2005) “la buena gobernanza es muy específica de un contexto”, un ejemplo de ello son los Bosques Modelo, ya que representan diversidad de valores del bosque, incluyendo aspectos sociales, culturales, económicos y ambientales (RIBM 2011).

La gobernanza de los Bosques Modelo se basa en el consenso, la participación de diferentes actores y transparencia (RIBM 2008c); la estructura de la misma es sumamente flexible y diseñada para reflejar la realidad cultural, social, política y económica del área de influencia. Estas estructuras son inclusivas, participativas, abiertas y responsables con sus actores y con el resto de la RIBM (RIBM 2011).

Por lo cual, los Bosques Modelo establecen su estructura de gobernanza, así como su organización y procedimientos técnicos de acuerdo con los parámetros y las reglas de su país y región; así mismo, estas estructuras de gobernanza deben satisfacer sus necesidades actuales y ayudar a alcanzar la visión y los impactos previstos a largo plazo (RIBM 2008c).

La RIBM (2008c) menciona que un “Bosque Modelo puede necesitar diferentes enfoques de gobernanza según las diversas etapas de su desarrollo”.

2.6 Principios y atributos de los Bosques Modelo

Cada Bosque Modelo es único y presenta diferencias y similitudes con otros Bosques Modelo, en estructuras de gobernanza y lineamientos de acción. A pesar de ello, a escala global, todos los BM comparten un conjunto básico de seis principios (RIBM 2011).

Los principios y atributos (Figura 4) se enuncian de forma breve (RIBM 2008a y RIBM 2011) a continuación:

- **Afiliación de base amplia:** Cada Bosque Modelo es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria de los representantes de los intereses de las partes interesadas y valores que tienen los actores sobre el paisaje.
- **Vastos paisajes:** Un área biofísica de gran escala que representa un amplio espectro de valores forestales, incluyendo intereses sociales, culturales, económicos y ambientales de la comunidad.
- **Compromiso con la sostenibilidad:** Los actores involucrados en el Bosques Modelo están comprometidos con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales y el paisaje forestal.
- **Gobernanza adecuada:** El proceso de manejo de los Bosques Modelo es representativo, participativo, transparente y responsable; promueve el trabajo en colaboración entre los actores involucrados en el bosque.
- **Amplio programa de actividades:** Las actividades que lleva a cabo un Bosque Modelo refleja su visión y las necesidades, valores y desafíos, de los actores involucrados, en materia de manejo.
- **Compromiso con la transferencia de conocimientos, la generación de capacidades y el trabajo en redes:** Los Bosques Modelo desarrollan capacidades en los actores involucrados, para que participen en el manejo sostenible de los recursos naturales, colaboren, y compartan resultados y lecciones aprendidas mediante el trabajo en red.

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

Febrero 2008

1 Asociación	2 Paisaje	3 Compromiso con la Sustentabilidad	4 Gobernanza	5 Programa de actividades	Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red
<p>Cada bosque modelo es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria de los representantes de los intereses de las partes interesadas y valores que tienen los actores sobre el paisaje</p>	<p>Un área biofísica de gran escala que representa un amplio espectro de valores forestales, incluyendo intereses sociales, culturales, económicos y ambientales de la comunidad</p>	<p>Los actores involucrados en el bosque modelo están comprometidos con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales y el paisaje forestal</p>	<p>El proceso de manejo de los bosques modelo es representativo, participativo, transparente y responsable; promueve el trabajo en colaboración entre los actores involucrados en el bosque</p>	<p>Las actividades que lleva a cabo un bosque modelo reflejan la visión del bosque modelo y las necesidades, valores y desafíos de los actores involucrados en el bosque modelo en materia de manejo</p>	<p>Los bosques modelo desarrollan la capacidad de los actores involucrados en los bosques modelo para que ellos participen en el manejo sostenible de los recursos naturales, colaboren, y compartan resultados y lecciones aprendidas mediante el trabajo en red</p>
<p>Los actores interesados del bosque modelo representan diversos valores e intereses de varias secciones de la sociedad, los cuales desarrollan una visión común para el manejo sostenible del área</p>	<p>Los actores involucrados en el bosque modelo reconocen los recursos naturales del bosque modelo en términos sociales, culturales, económicos y ecológicos</p>	<p>Las prácticas de manejo sostenible promueven la generación y distribución equitativa de los beneficios económicos y sociales derivados de los recursos naturales</p>	<p>Los actores trabajan juntos, validando se de procesos consensuados, en pos de la visión y metas del bosque modelo</p>	<p>Los procesos de gestión del bosque modelo incluyen sistemas eficaces de planificación y seguimiento</p>	<p>Los bosques modelo contribuyen al desarrollo de capacidades local y nacional en el manejo sostenible de recursos naturales</p>
<p>El bosque modelo procura contar con representantes de los sectores público, privado y de voluntariado, organizaciones comunitarias, instituciones académicas y de investigación que participan en sus actividades</p>	<p>El bosque modelo tiene un área geográfica definida que abarca numerosos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos y arreglos de tenencia de la tierra</p>	<p>Los bosques modelo fomentan el crecimiento económico y la diversificación a favor del desarrollo de medios de vida sostenibles</p>	<p>Los actores desarrollan juntos una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible</p>	<p>Un plan estratégico, con un programa de actividades que refleja las necesidades, valores y problemáticas de los actores, considera los objetivos del programa forestal nacional y otros planes desarrollados por jurisdicciones más amplias</p>	<p>Los bosques modelo efectúan y promueven actividades de capacitación y tutoría</p>
<p>La participación en todos los aspectos de la gobernabilidad del bosque modelo es voluntaria</p>	<p>El bosque y otros recursos naturales suministran a las comunidades una gama de bienes, servicios y valores</p>	<p>Los bosques modelo promueven mecanismos innovadores para manejar los recursos naturales de manera sostenible, en un marco de distribución justa y equitativa de costos y beneficios</p>	<p>El bosque modelo es un foro para explorar opciones que lleven a abordar eficazmente los conflictos por manejo de recursos naturales</p>	<p>Existen mecanismos prácticos para implementar el plan estratégico y hacer el seguimiento</p>	<p>Las actividades de comunicación y difusión del bosque modelo inciden en forma demostrable en los actores y el público en general</p>
<p>Al interior de la distancia del bosque modelo no se discrimina a ninguna persona ni agrupación</p>	<p>El bosque modelo es un paisaje de trabajo que refleja los diversos intereses y valores de los actores, así como los usos de los recursos naturales del área</p>	<p>Los bosques modelo exploran y promueven prácticas que contribuyen a mantener y/o restaurar la integridad ecológica del paisaje</p>	<p>Las acciones del bosque modelo se rigen por principios de confianza, transparencia, toma de decisiones en colaboración y respeto a los distintos intereses y valores</p>	<p>Los bosques modelo facilitan la innovación en materia de manejo sostenible de los recursos naturales</p>	<p>Los bosques modelo comparten experiencias y lecciones aprendidas con otros bosques modelo y organizaciones</p>
		<p>Los bosques modelo apoyan acciones encaminadas a mantener la integridad ecológica de un paisaje</p>	<p>Existen políticas, prácticas y procedimientos claros para que los actores expresen sus puntos de vista e incidan en la toma de decisiones</p>	<p>Los bosques modelo facilitan y fomentan la investigación y la implementación de ideas, procesos, técnicas y enfoques nuevos e innovadores en materia de manejo sostenible de recursos naturales</p>	<p>Los bosques modelo comparten sus logros y las lecciones aprendidas a nivel nacional, regional e internacional a través de diversas actividades y enfoques</p>
			<p>El bosque modelo tiene una estructura que es transparente y responsable, que determina prioridades y maneja eficazmente las actividades</p>	<p>Los procesos de planificación del bosque modelo hacen uso del conocimiento tradicional y científico más idóneo a su disposición</p>	<p>Los bosques modelo desarrollan proyectos de trabajo en red y participan en ellos</p>
			<p>Existen comités, procedimientos de dotación de personal y otros mecanismos ejecutivos para desarrollar e implementar las actividades</p>	<p>El proceso del bosque modelo genera información y sintetiza conocimiento que informa la formulación de políticas locales y nacionales así como iniciativas mundiales de sustentabilidad</p>	<p>Los bosques modelo participan en actividades de colaboración con otros bosques modelo</p>
					<p>Los bosques modelo participan en actividades y estructuras de gobernabilidad destinadas a fortalecer las redes nacionales, regionales e internacionales de bosques modelo</p>

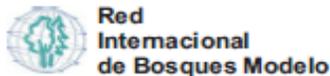


Figura 4: Principios y Atributos de los Bosques Modelo.

Fuente: RIBM 2008a

2.7 Mecanismos de evaluación y monitoreo

El objetivo de una evaluación es determinar “la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo” (OECD 2002); mientras que el propósito del monitoreo “consiste en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución” (Mokate 2000).

Asociado a lo anterior Mokate (2000) indica que “los procesos de monitoreo y de evaluación son complementarios entre sí, ya que el monitoreo permite describir y calificar el cumplimiento del plan de trabajo y la evaluación permite ver si dicho cumplimiento, a su vez, ha conducido al logro de efectos e impactos”.

Es así que se ve la relación y complementariedad de ambas acciones (Figura 5), ya que el monitoreo sin evaluación sólo permite juzgar la ejecución de la iniciativa sin analizar si se está avanzando hacia el logro de los objetivos (Mokate 2000).

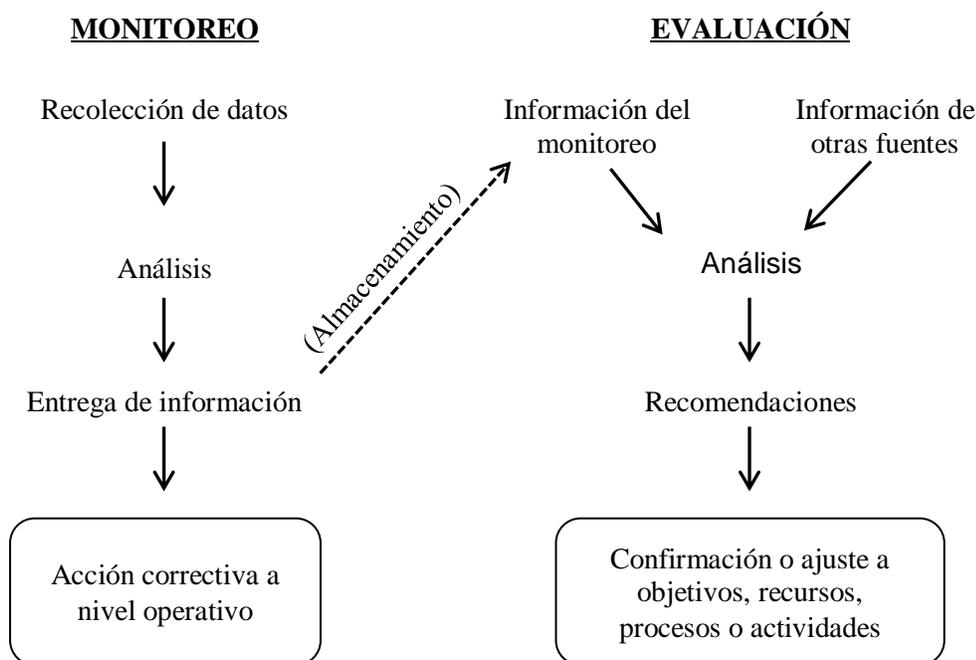


Figura 5: Relación entre el monitoreo y la evaluación.

Fuente: RIBM 2004.

Existen varios mecanismos de evaluación y monitoreo (MyE), entre los cuales podemos mencionar los siguientes (Dalal-Clayton y Bass 2002):

- MyE dirigido internamente, el cual es conducido por los actores locales de la iniciativa o estrategia.

- MyE dirigidos externamente, conducido por organismos autónomos, externos a la iniciativa o estrategia.
- Vinculación entre MyE interno y externo, esto resulta ser valioso ya que participan los múltiples interesados en la estrategias y son construidas en base a evaluaciones internas.
- MyE participativo, para estrategias de desarrollo sostenible debe ser interpretado como métodos que desarrollan alianzas entre múltiples interesados para un monitoreo eficiente, efectivo y socialmente inclusivo.

Una técnica de evaluación es la de procesos que consiste en la recopilación y análisis de datos, por medio de entrevistas en profundidad y de grupos focales con el objetivo de explicar la información durante el monitoreo y examinar la calidad de las acciones implementadas y la percepción de la población intervenida (Murray y Rossi 2007).

También se puede realizar evaluaciones por resultados, que consiste en la verificación de que los resultados obtenidos se atribuyen a las acciones ejecutadas por el proyecto o programa, utilizando instrumentos como cuestionarios, entrevistas semiestructuradas y grupos focales (Murray y Rossi 2007).

Para el caso de los Bosques Modelo, contar con un mecanismo de evaluación y monitoreo, que permita identificar las fortalezas y debilidades, así como el estado de progreso en su gestión es necesario para mejorar su accionar. En este sentido, un estándar es un mecanismo que puede integrar los principios y atributos de un BM, con el monitoreo y evaluación mediante criterios e indicadores.

Por otro lado, para la implementación del estándar se pueden manejar indicadores para procesos y resultados simultáneamente; así mismo, la evaluación puede ser dirigida interna y externamente, de tal modo que se integren diferentes perspectivas del estado situacional del BM con el fin de dar recomendaciones que conlleven a mejorar su gestión.

2.8 Los estándares para evaluación y monitoreo

Lammerts van Bueren y Blom (1996) señalan que “un estándar es un conjunto de principios, criterios e indicadores (PC&I) o, al menos, una combinación de estos niveles jerárquicos”, siendo el fin del mismo subdividir, nivel por nivel jerárquico, un objetivo amplio y complejo en parámetros que puedan ser monitoreados y evaluados (Lammerts van Bueren y Blom 1997).

En un estándar, los principios, criterios e indicadores constituyen los parámetros (Moran *et al.* 2006). De acuerdo con De Camino (2000) los principios y criterios se pueden definir como parámetros de resultados, mientras los indicadores como parámetros de insumo, proceso y/o resultado, según lo

cual solo los indicadores cuantificables, mientras que los criterios y principios son argumentos para agrupar y justificar la necesidad de cada indicador.

Bajo el concepto indicado, se puede mencionar que “un principio es una conclusión deseada, un criterio son las premisas que deben ser cumplidas y un indicador es un dato de la realidad analizada” (De Camino 2000).

Los BM se manejan sobre la base de seis principios (mencionados anteriormente) cuyo fin es el desarrollo sostenible, e involucran al Manejo Forestal Sostenible con las personas que se sustentan del bosque y los efectos que ellas tienen sobre los recursos y su desarrollo humano; así mismo, un BM presenta características, leyes y costumbres propias (RIBM 2008b); motivo por el cual, el concepto operativo de un estándar que utiliza principios, criterios e indicadores (PC&I) puede abarcar las generalidades y particularidades de los BM relacionados con aspectos sociales, ambientales y económicos de la gestión de los mismos (Rivera *et al.* 2008).

2.9 Evaluación de los parámetros de un estándar:

En el sistema jerárquico de PC&I se debe buscar la consistencia vertical y horizontal, la primera se consigue cuando los parámetros que aparecen en el mismo nivel no se traslapan; mientras que la consistencia vertical se logra cuando los parámetros están ubicados en el nivel jerárquico correcto y se vincula con el nivel jerárquico superior (Moran *et al.* 2006).

Así mismo, es importante que los parámetros de un PC&I presenten características adecuadas; en el caso de un criterio estos deben ser formulados de manera que den un veredicto en el grado de conformación en una situación real y como medio para juzgar si un principio se ha cumplido o no (Moran *et al.* 2006); mientras que los indicadores deben tener las siguientes condiciones (Margoluis y Salfsky 1998 & Moran *et al.* 2006):

- Medible: Es posible registrarlo y analizarlo en términos cuantitativos o cualitativos.
- Preciso: Es definido de la misma manera por todas las personas, de tal forma que aquellos que recopilen datos hagan las mediciones de la misma manera.
- Consistente: No cambia con el paso del tiempo de forma que siempre mide la misma cosa. Si un indicador ha de proporcionar una medida confiable de los cambios de un factor, entonces es importante que los efectos observados se deban a los cambios reales en la condición y no a cambios en el propio indicador.
- Sensible: Cambia proporcionalmente en respuesta a los cambios reales en la condición o concepto que mide.
- Eficiente: El costo de obtención de la información es proporcional a la importancia del parámetro.

2.10 Antecedentes de la evaluación y monitoreo en la RIABM

La importancia de contar con un instrumento de evaluación y monitoreo (en este caso un estándar) permite a que los Bosques Modelo midan su desempeño frente a un objetivo determinado por ellos mismos. La necesidad de contar con este estándar origino un proceso de discusión sobre la pertinencia de contar con 5 o 6 principios, este proceso esta descrito en el Cuadro 1.

En el acta del directorio; de abril del 2007, celebrado en el Bosque Modelo Chiquitano - Bolivia; se indica que se cuenta con un una propuesta de PC&I, que siguió un proceso participativo, mediante foros y consultas a expertos sobre el tema, concluyéndose que “la propuesta es muy detallada y compleja para ser uniformemente interpretada y aplicada a nivel de la red, quedando inconclusa la formulación del estándar, motivo por el cual resulta necesario continuar con el proceso de elaboración de esta herramienta”. Desde entonces hasta la fecha no se tiene un estándar actual de PC&I validado para la RIABM.

Cuadro 1: Hitos históricos sobre la construcción de estándares de evaluación para la Red Iberoamericana de Bosques Modelo.

Época	Descripción
1992	Se crea la Red Canadiense de Bosques Modelo (RCBM).
1994	Se crea la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM).
1995	Se crea la Secretaría de la Red Internacional de Bosque Modelo (SRIBM), cuyo objetivo es crear una red mundial de Bosque Modelo.
1996	Se crea el Bosque Modelo Chiloé en Chile.
2002	Se crea la Red Regional de Bosque Modelo para América Latina y el Caribe (RRBM-LAC), la cual cuenta con 8 bosques modelo y funciona en la sede del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en Santiago de Chile.
2004	Se traslada la sede de la RRBM – LAC al Centro Agronómico Tropical e Investigación y Enseñanza (CATIE) en Turrialba, Costa Rica.
2004	México se retira de la RRBM – LAC.
Nov 2005	Se celebra el Foro Global de la RIBM en Costa Rica, en el cual se identificó la necesidad de que hubiera una mayor claridad sobre los principios de un Bosque Modelo.

Época	Descripción
2006	A iniciativa de la RRBM-LAC, se realizan varios talleres para tratar el tema de PC&I, en los cuales se tiene una activa participación del presidente de la Red de y Roberto Vides ⁴
Feb 2006	La RRBM-LAC, contrata los de servicios de Miroslaba Morán para proponer PCI
Jun 2006	El Directorio de la RRBM-LAC, autoriza a la gerencia para que continúe con la elaboración de una herramienta basada en PC&I y que refleje la misión y atributos de los Bosques Modelo de la Red Regional.
Nov 2006	Se realiza el Taller de Articulación de Redes en Buenos Aires en donde se proponen PC&I basados en los 6 principios dados por la RIBM.
Nov 2006	La Gerencia de la Red Iberoamericana de BM propone un cambio en el estándar en base a 5 principios, en el cual se inserta el tema de equidad a nivel de principio. La SRIBM lo considera innecesario.
2006	Se realiza una consulta de expertos, a iniciativa de la RIBM, sobre PC&I a nivel global y se concluye que hay un consenso en la que los 6 principios fundamentales han sido válidos y útiles.
Abr 2007	La Gerencia de la Red Iberoamericana de BM considera que el proceso de construcción de PC&I a nivel global debe basarse en los 6 principios dados por la RIBM.
2007	Se realizan investigaciones de maestría en base a los 5 principios.
Nov 2007	Debido a la incorporación de España la RRBM-LAC, se transforma en la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIBM).
Jun 2008	Se celebra el Foro Global de la RIBM en Canadá, no es discutido el tema de PC&I.
Nov 2008	El directorio de la RIABM forma una comisión para la definición de un estándar de PC&I.
Nov 2008	Se celebra el I Congreso Iberoamericano de Bosques Modelo en el cual se discute la necesidad de contar con un estándar de PC&I.

Elaboración: Propia

Fuente: RIBM 2008; RRBM-LAC 2007a; RRBM-LAC 2007b y Carrera 2010⁵

⁴ Director técnico del Proyecto Regional de Conservación y Desarrollo Forestal de la ecorregión del Bosque Seco Chiquitano (ubicado en Bolivia y Paraguay) de la Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano.

⁵ Carrera, F. 2010. Bosques Modelo (entrevista). Turrialba, CR. CATIE

2.11 Escenarios Futuros

Los escenarios futuros son “suposiciones de lo que puede ocurrir y que no representan, necesariamente, lo que se espera que ocurra en el futuro” y tienen como objetivo ayudar a “afrontar la incertidumbre del futuro y percibir las consecuencias de las acciones a corto y largo plazo” (Wallenberg *et al.* 2001).

Los escenarios futuros responden a tres principios subyacentes (Nemarundwe *et al.* 2003):

- Incertidumbre: No se conoce como nuestras acciones afectaran al futuro.
- Complejidad: Lo que sucede actualmente y lo que ocurra en el futuro está influenciado por varios factores.
- Escenarios futuros, ayudan a visualizar o a proyectar el futuro y a estimar cómo nuestras acciones hoy pueden contribuir a una visión o cómo influenciarán una proyección.

Bajo las premisas anteriores, se pueden utilizar los escenarios futuros para la evaluación y monitoreo de los programas o proyectos (CIFOR 2001), lo cual tiene una vinculación con la aplicabilidad del estándar, ya que ambos persiguen el mismo fin. Por otro lado, ambos instrumentos pueden complementarse entre sí.

Finalmente, existen 4 tipos de escenarios, cuya elección va a depender del propósito de la aplicación (CIFOR 2004):

Escenarios de Visión: Formulación de una visión de un futuro deseado, ideal, que generalmente constituye una vista instantánea de algún punto en el futuro.

Escenarios de Proyección: Mejores conjeturas sobre el futuro previsto, a diferencia de la visión muestra la imagen del futuro de acuerdo a las expectativas de los actores, en vez de sus deseos. Los escenarios de proyección pueden utilizarse para identificar las debilidades de conocimiento con respecto a posibles tendencias y para determinar si se necesita mayor información.

Escenarios de Rumbo: Determinación de cómo ir del presente al futuro mediante una comparación de escenarios presentes y futuros (visión). Tienen como propósito ayudar a determinar cómo se puede llegar del presente a una condición deseada. A diferencia de los dos escenarios anteriores, los escenarios de rumbo se pueden usar para la formulación de estrategias que aborden las limitaciones y oportunidades para lograr una meta futura.

Escenarios de Alternativas: Una comparación de opciones mediante varios escenarios de tipo visión, proyección o rumbo y cuyo propósito consiste en ampliar las ideas de los actores con respecto al futuro, a fin de tomar en cuenta la incertidumbre no sólo mediante uno, sino a través de una variedad de posibles futuros.

3 MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 Metodología

El objetivo principal de este estudio es desarrollar y validar un Estándar de Criterios e Indicadores, válidos para la Red Iberoamericana de Bosques Modelo, basado en los Principios y Atributos propuesto por la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo, que puedan ser aplicados tanto por los gestores del bosque, como por la gerencia de la RIABM, y que su vez sirvan para el monitoreo y evaluación de sus procesos.

Para el cumplimiento de los objetivos específicos se plantearon preguntas claves y se desarrollaron las actividades descritas en el Cuadro 2:

Cuadro 2: Resumen de la metodología el desarrollo de una propuesta de Estándar para la red Iberoamericana de Bosques Modelo.

Objetivos	Preguntas	Actividades
<p>Objetivo 1: Desarrollar una propuesta de Estándar de criterios e indicadores con base en los principios y atributos de la Red Internacional de Bosques Modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles criterios serían suficientes y adecuados para valorar el cumplimiento de los principios y atributos propios de un Bosque Modelo? • ¿Qué tipo de indicadores podrían ser suficientes y adecuados para medir el cumplimiento de cada criterio propuesto? • ¿Cuál es el conjunto de indicadores más adecuado para el contexto de los Bosques Modelo en Iberoamérica? 	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación de propuestas y estudios previos sobre estándares para Bosques Modelo. • Formulación de una primera propuesta de estándar en base a las propuestas y estudios previos. • Taller con los asesores para llegar a un segundo borrador. • Taller con los gestores del Bosque Modelo. • Talleres de trabajo con grupo de expertos. • Entrevistas a gestores de Bosques Modelo.
<p>Objetivo 2: Desarrollar un protocolo o guía explicativa que permita facilitar el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño, a fin de facilitar una mejor comprensión del uso de esta herramienta tanto para evaluadores como para socios de los Bosques Modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Es conveniente que los indicadores sean genéricos para la RIBM o específicos para cada Bosque Modelo? • ¿Es preciso que algunos indicadores sean de carácter obligatorio y/o general y algunos específicos para Bosques Modelo? • ¿Por qué tipo de usuarios puede ser aplicado el estándar y su protocolo? • ¿Cuál es el formato de protocolo adecuado para la aplicación de los indicadores y criterios en Bosques Modelo? 	<ul style="list-style-type: none"> • Talleres de trabajo con grupo de expertos. • Consulta a gestores de BM de la RIABM vía electrónica. • Diseño del protocolo para la validación del estándar.

Objetivos	Preguntas	Actividades
<p>Objetivo 3: Validar la propuesta de protocolo a través de consultas con expertos, y de su aplicación experimental en 4 Bosques Modelo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Son necesarias modificaciones a los criterios propuestos? • ¿Cuál es la factibilidad de contar con indicadores de aplicación general para los BM de la RIABM? • ¿Qué tipo de ajustes podrían ser los más frecuentes al aplicar indicadores para la evaluación de un BM específico? • ¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la aplicación del protocolo? • ¿Cuál es el nuevo protocolo que surge de la validación? 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la propuesta de estándar mediante una discusión en el taller de expertos. • Visita a BM particulares. • Acompañamiento en actividades propias del BM para ver la aplicabilidad del estándar. • Asistencia a las reuniones de directorio en los BM de ser posible. • Aplicación de protocolo en campo y propuesta de ajustes.
<p>Objetivo 4: Validar un método para desarrollar escenarios futuros de los procesos de Bosque Modelo a partir del estándar propuesto en los sitios de validación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El estándar es útil para la construcción de escenarios? • ¿Los escenarios nos ayudan a mejorar el estándar? • ¿Los escenarios nos ayudan a definir mejor los indicadores específicos para los BM? 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de una metodología para aplicar escenarios futuros en base al estándar propuesto. • Realización de talleres de trabajo para definir escenarios futuros.

Asimismo, la investigación contemplo tres fases (Figura 6): desarrollo de la propuesta del estándar, la evaluación del estándar y sus parámetros, y la validación en campo de estándar y formulación de escenarios futuros.

3.2 Fase I: Desarrollo de la propuesta del estándar

Se desarrolló una propuesta con base a información de cinco estudios previos sobre estándares para Bosques Modelo; la cual se discutió y modifico con los miembros del comité asesor, con lo cual se generó la primera propuesta de estándar.

3.3 Fase II: Evaluación del estándar y sus parámetros

En un taller con participación de representantes de varios Bosques Modelo (Anexo 5) realizado en CATIE, Turrialba, el 08 de Febrero del 2001, se evaluó la primera propuesta del estándar y sus parámetros individuales a nivel de indicadores, criterios y principios, para lo cual se realizó lo siguiente:

3.3.1 Taller de evaluación de los parámetros del estándar

La metodología desarrollada se basa en la propuesta de Margoluis y Salfsky (1998) y Moran *et al.* (2006), se siguieron los pasos descritos a continuación:

- Se formaron cuatro grupos de trabajo de tres personas, donde cada uno de ellos definió un coordinador, un relator y un secretario.
- Cada grupo trabajó con uno o dos principios de acuerdo al principio a evaluar, donde:
 - Grupo 1: Evaluó el principio 1 y 6
 - Grupo 2: Evaluó el principio 2 y 3
 - Grupo 3: Evaluó el principio 4
 - Grupo 4: Evaluó el principio 5

El trabajo en grupo consistió en lo siguiente:

- Se calificaron tanto criterios como indicadores de acuerdo a formularios de evaluación particulares (Cuadro 3 y Cuadro 4) y de la siguiente escala:
 - 0: No
 - 1: Regular – sugerir mejora
 - 2: Si
- Para aquellos criterios e indicadores que obtuvieron calificación 0 y 1 se solicitó plantear sugerencias o recomendaciones de cambio o mejora.
- Se realizó una discusión general de los hallazgos sobre el estándar en plenaria, para lo cual cada grupo dispuso de siete minutos para mencionar los principales aspectos discutidos y tres minutos para preguntas.

3.3.1.1 Calificación del criterio

- Se calificó en consenso cada criterio de acuerdo al siguiente formulario.

Cuadro 3: Formulario de evaluación de los criterios del estándar propuesto.

Principio	Descripción	Propuesta de criterios	Parámetros de calificación			COMENTARIOS
			C	M	RPS	
1		1.1. 1.2. ...				
2		2.1 2.2. ...				
3		3.1 ...				
n		N				

Dónde:

C : Claro

M : Medible

RPS : Relación con el parámetro del nivel superior

- Se determinó si los criterios son suficientes, en caso de que no lo fueron, el grupo sugería la incorporación de otro criterio o proponía mejoras.

3.3.1.2 Calificación del indicador

- Se calificó cada indicador de acuerdo al siguiente formulario:

Cuadro 4: Formulario de evaluación de los indicadores del estándar propuesto

Principio	Propuesta de criterios	Lineamiento de Indicador	Parámetros de calificación					COMENTARIOS
			M	P	C	S	E	
1	1.1 1.2 ...	1.1.1 1.2.1 1.3.1 ...						
2	2.1 2.2 ...	2.1.1 2.2.1 2.3.1 ...						
3	3.1 ...	3.1.1 ...						
n	N	n						

Dónde:

M: Medible - es posible registrarlo y analizarlo en términos cuantitativos o cualitativos.

P: Preciso - es definido de la misma manera por todas las personas, de tal forma que todas las personas que recopilen datos hagan las mediciones de la misma manera.

C: Consistente - no cambia con el paso del tiempo de forma que siempre mide la misma cosa. Si un indicador ha de proporcionar una medida confiable de los cambios de un factor, entonces es importante que los efectos observados se deban a los cambios reales en la condición y no a cambios en el propio indicador.

S: Sensible – cambia proporcionalmente en respuesta a los cambios reales en la condición o concepto que mide.

E: Eficiente - el costo de obtención de la información es proporcional a la importancia del parámetro.

3.3.2 Taller de ajuste del estándar por expertos

En este taller participaron expertos colaboradores de la gerencia de la RIABM (Anexo 6) reunidos en CATIE, Turrialba el 13 de Abril del 2011. La metodología desarrollada fue una modificación de la propuesta por Moran *et al.* (2006), para lo cual se respondieron preguntas relacionadas a la estructura general del estándar y de cada nivel jerárquico:

- **Reflexión grupal sobre el estándar en su conjunto**

- ¿El estándar en su conjunto refleja los principales aspectos del Bosque Modelo?

- **Evaluaciones de los Principios:**

- a) A nivel de criterio:**

- ¿Con el conjunto de criterios se está logrando el monitoreo y evaluación del principio?
 - ¿El principio está siendo evaluado coherentemente y es medible?

- b) A nivel de indicador:**

- ¿Con el conjunto de indicadores se puede lograr una evaluación y monitoreo integrales del principio?
 - ¿Con el conjunto de indicadores es coherente y estos son medibles?

3.3.3 Consulta electrónica a gestores de los BM de la RIABM

Entre abril y mayo del 2011 se envió una consulta por vía electrónica a diversos dirigentes de Bosques Modelo de la RIABM (Anexo 7). La metodología que se describe a continuación fue tomada de Margoluis y Salfsky (1998) y Moran *et al.* (2006) para lo cual se elaboró un formulario (Cuadro 5), y se solicitó completarlo a los gestores de los Bosques Modelo de acuerdo a lo siguiente:

3.3.3.1 Evaluación de los criterios

- Calificación de dos preguntas de acuerdo a la siguiente escala:

- 0: No

- 1: Regular – sugerir mejora

- 2: Si

- En caso de que se calificara con cero (0) o uno (1), se solicitó sugerir mejoras o recomendaciones.

Las preguntas son las siguientes:

- Si ¿el criterio pueden ser comprendido fácilmente?; es decir si es claro.
- ¿Cubren los criterios todos los aspectos claves del principio?, esta pregunta fue formulada para el conjunto de criterios.

3.3.3.2 Evaluación de los Indicadores

- Calificación de los parámetros de acuerdo a la siguiente escala:

0: No

1: Regular – sugerir mejora

2: Si

En caso de que se calificara con cero (0) o uno (1), se solicitó sugerir mejoras o recomendaciones.

Los parámetros fueron los siguientes:

- **Específico (Esp):** dirigido a un área de competencia claramente definida.
- **Medible (Med):** Es posible registrarlo y analizarlo en términos cuantitativos o cualitativos.
- **Aceptable (Acep):** aceptable para el entorno que está involucrado.
- **Realista (Real):** se expresa de manera realista lo que se puede realizar, y se toman en consideración los supuestos y las precondiciones.
- **Eficiente (Efic):** El costo de obtención de la información es proporcional a la importancia del parámetro.

3.3.3.3 Medios de Verificación

Finalmente se solicitó responder dos preguntas relacionadas a medios de verificación:

- ¿Cómo considera usted que pueda medirse este indicador?
- ¿Dónde se podría obtener la información?

Cuadro 5: Formulario electrónico de evaluación de los criterios e indicadores del estándar propuesto.

Principio	Criterio	Parámetro de calificación				Indicador	Parámetro de calificación						Medios de verificación	
		Claro	Si el criterio no es claro sugerir una mejora	¿Cubren los criterios todos los aspectos claves del principio?	Si no cubre proponer una mejora (¿qué es lo que no cubre?)		Esp.	Med.	Acep.	Real.	Efic.	Sugerir mejora	¿Cómo considera usted que pueda medirse este indicador?	¿Dónde se podría obtener la información?
1	1.1 1.2					1.1.1 1.1.2								
2	2.1 2.1					2.1.1 2.1.2								
3	3.1 3.1					3.1.1 3.1.2								
4	4.1 4.1					4.1.1 4.1.2								
5	5.1 5.1					5.1.1 5.1.2								
6	6.1 6.1					6.1.1 6.1.2								

3.4 Fase III: Validación del Estándar y construcción de escenarios futuros

De la recopilación de la información de los talleres y del formulario electrónico se analizó el estándar, desarrollándose una tercera propuesta (Anexo 2) que se utilizó para la validación en campo y la construcción de los escenarios futuros.

Finalmente, con la validación de campo y la construcción de escenarios futuros se ajustó, en caso de ser necesario, la propuesta del estándar por Bosque Modelo visitado.

3.4.1 Validación en campo del estándar propuesto

La validación del estándar se llevó a cabo en cuatro Bosques Modelos para lo cual se utilizaron las siguientes herramientas:

- Recopilación de información propia (i.e. planes operativos, actas de reunión, informes, entre otros) de cada Bosque Modelo visitado.
- Entrevistas abiertas (teniendo como marco el estándar propuesto) a gestores del Bosque Modelo, la cual consistió en recopilar información cualitativa sobre el cumplimiento de los indicadores del estándar.
- Visitas de campo, que consistió en observaciones de las iniciativas que se estaban ejecutando, así como entrevistas informales con actores del Bosque Modelo.
- En caso de ser posible, asistencia a las reuniones de directorio.

3.4.2 Análisis del comportamiento de los Bosques Modelo

Para analizar el comportamiento de los Bosques Modelo evaluados se realizaron gráficas de sostenibilidad que reflejan las fortalezas y debilidades (Moran *et al.* 2006) de los mismos. En la construcción de estas gráficas se consideraron a los principios del estándar como ejes principales y se valoraron a los indicadores cuantitativamente (Cuadro 6), el cual está acorde con el calificado que se propuso en el protocolo.

Cuadro 6: Escala de calificación.

Calificativo del protocolo	Valor cuantitativo
Rojo: deficiente	1
Amarillo: regular	2
Verde: aceptable	3

3.4.3 Escenarios Futuros

Para el desarrollo de escenarios futuros, se utilizó los parámetros (principios, criterios e indicadores) de la tercera propuesta del estándar como guía para generar por cada uno de los seis principios lo siguiente:

- Una visión, o futuro deseado, a 10 años, dentro del marco del principio desarrollado.
- Principales limitaciones y oportunidades para alcanzar la visión.
- Ideas de estrategias para alcanzar la visión teniendo en cuenta las limitaciones y las oportunidades.

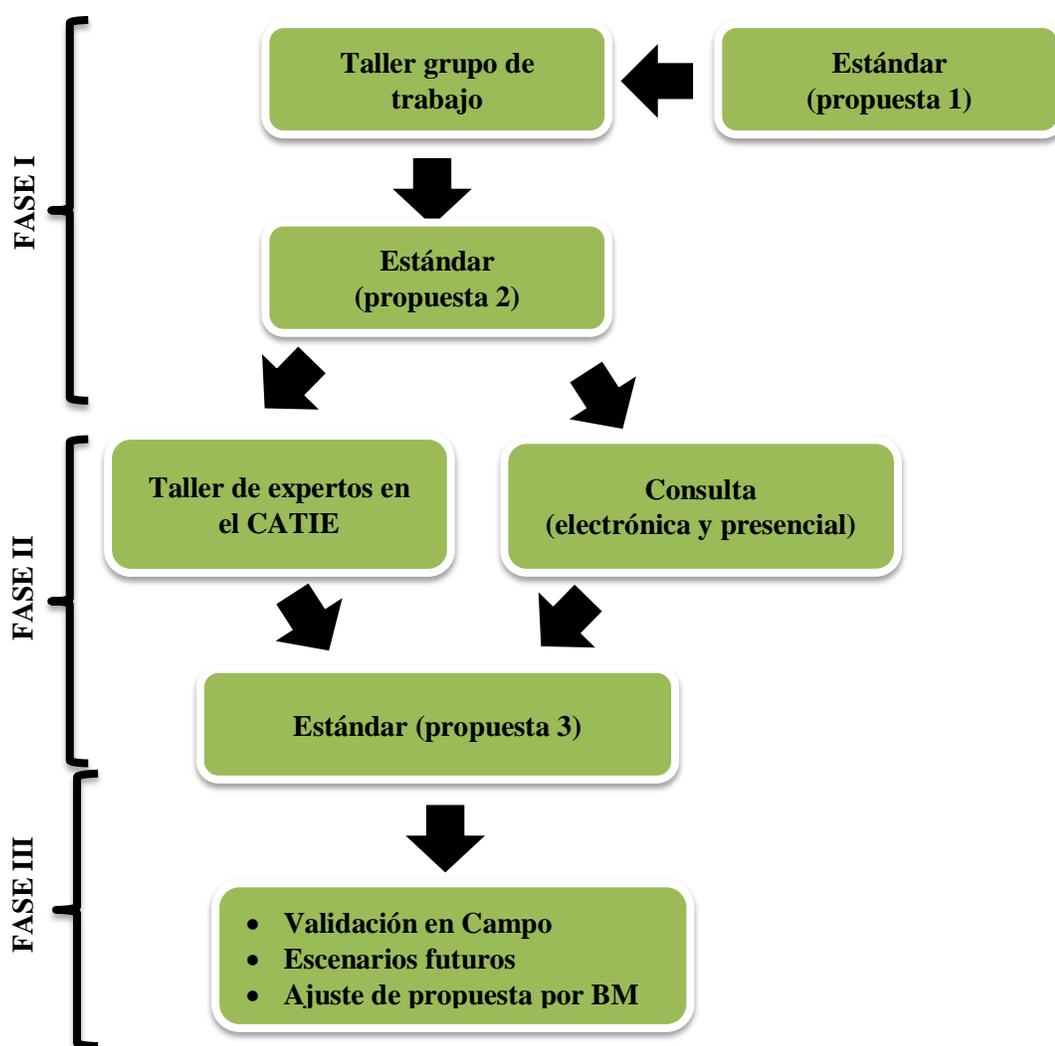


Figura 6: Etapas del desarrollo del trabajo de investigación

3.5 Descripción de las áreas de estudio

El estudio se realizó en dos ámbitos

1.- Gerencia de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo cuya sede está ubicada en el CATIE, Turrialba – Costa Rica.

2.-En los territorios de incidencia de los siguientes Bosques Modelo (Figura 7):

3.5.1 Bosque Modelo Chorotega - Costa Rica

El Bosque Modelo Chorotega está afiliado a la RIABM desde el presente año (2011), se encuentra localizado en el Noroeste de Costa Rica, comprende un área de aproximadamente 512,510 ha y cuenta con una población de 156,326 habitantes. En esta zona se ubica la Reserva Indígena Mantambú con 995 habitantes.

El área de incidencia del Bosque Modelo cuenta con diferentes tipos de ecosistemas, entre ellos están las serranías (en su mayoría conformada por bosques secundarios en recuperación), sabanas, humedales (i.e.manglares) y tierras fértiles que aledañas al Río Tempisque. Asimismo, cuenta con más de 30 áreas protegidas y con una amplia biodiversidad en plantas, aves, anfibios, reptiles (terrestres y marinos) e insectos.

Las principales actividades económicas del área son: turismo, ecoturismo en áreas públicas y privadas, comercio, producción agrícola de caña, cultivos de exportación (melón, mango y sandía), ganadería de carne, reforestación en pequeña y gran escala, protección de bosque, aprovechamiento forestal por parte de pequeños productores e industrias de la madera.

A continuación se nombran los principales socios y actores:

- Academia.
- Dirección de Manejo y Uso Recursos Naturales del Área de Conservación Tempisque (ACT).
- Dirección de Áreas Protegidas del Área de Conservación Tempisque (ACT).
- Organizaciones de productores.
- Estación Experimental Forestal Horizontes de Área de Conservación Guanacaste (ACG).
- Sector Turismo.
- Corredores Biológicos.
- Sector Energético.
- Organizaciones Ambientales.
- Comisiones de Cuencas Hidrográficas.
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).
- Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

La Estructura organizativa está conformada por un directorio, un comité de gestión, una gerencia y grupos de trabajo de organización y alianzas e incidencia política y gestión técnica.

3.5.2 Bosque Modelo Risaralda - Colombia

El Bosque Modelo Risaralda está afiliado a la RIABM desde el 2008 y se encuentra ubicado en el Departamento de Risaralda, en la región Andina de Colombia. Comprende desde el flanco occidental de la Cordillera Central hasta la parte medio del flanco occidental de la Cordillera Occidental, con un área de 360,000 ha y cuenta con una población de 863,663 habitantes, de los cuales 8345 corresponden a comunidades indígenas.

El paisaje de esta área presenta una cobertura boscosa del 46% de tipo andino, subandino, altoandino y páramo. Cerca del 30% corresponde a cultivos semipermanentes o permanentes; 26% pastos; el 4% vegetación natural arbustiva (rastrajo, vegetación de páramo, entre otras); el 1.4% restante no poseía cobertura vegetal (suelos urbanizados y suelos desnudos).

La principal actividad económica del área es el cultivo del café, seguida de la cadena forestal que genera mayor valor agregado, la cual aporta con el 6.7% en la economía del Departamento. Una de las principales especies aprovechadas es la Guadua que se utiliza para la construcción de viviendas, puentes, muebles y artesanías.

Entre los principales socios y actores se encuentran: la Corporación Autónoma Regional de Risaralda (CARDER), la Gobernación de Risaralda, el Comité Departamental de Cafeteros, la Universidad Tecnológica de Pereira y los municipios del departamento.

La Estructura organizativa está conformada por un grupo gestor y una gerencia técnica.

3.5.3 Bosque Modelo Chiquitano - Bolivia

El Bosque Modelo Chiquitano está afiliado a la RIABM desde el 2005 y se encuentra ubicado al sur – este de Bolivia en el Departamento de Santa Cruz, comprende un área de 20.4 millones de hectáreas y cuenta con una población de 180,000 habitantes, de los cuales 22,000 corresponde a 124 comunidades de pueblos indígenas de la Chiquitania y Ayoreode.

El área de incidencia del Bosque Modelo se encuentra caracterizada por la ecorregión del Bosque Seco Chiquitano, que tiene el clima húmedo de la Amazonia y el árido del Chaco. Geológicamente posee una topografía ondulada con presencia de pequeñas cadenas montañosas y del Escudo Precámbrico.

La principal actividad económica es la agricultura y caza de subsistencia, seguida de la producción ganadera extensiva y la actividad forestal. El Bosque Chiquitano tiene 1.2 millones de hectáreas de bosques certificados.

Entre los principales socios y actores se encuentra la Superintendencia Forestal, la Superintendencia Agraria, Gobiernos Municipales, la Cámara Forestal de Bolivia, la Federación de Ganaderos de Santa Cruz y el Sector Indígena y Campesino.

La estructura organizativa está en proceso de consolidación, ya que actualmente están en formación el directorio regional y los consejos provinciales y cuentan con tres de ocho directorios municipales.

3.5.4 Bosque Modelo Jujuy - Argentina

El Bosque Modelo Jujuy está afiliado a la RIABM desde el 2002, se encuentra ubicado al Noroeste de Argentina en la Provincia de Jujuy, comprende un área de 130,000 ha y cuenta con una población de aproximadamente 100,000 habitantes.

El área de incidencia corresponde a las regiones fitogeográficas de las Yungas (selva nubosa), la región Chaqueña y la Prepuna, siendo las Yungas el 98% de la superficie del bosque natural de la Provincia de Jujuy.

La agricultura es la actividad económica más importante y los cultivos predominantes son: tabaco, caña de azúcar, legumbres, hortalizas, flores y frutales de carozo. La actividad industrial de mayor relevancia es el procesamiento y acopio de tabaco para exportación; la elaboración de cigarrillos; el procesamiento de granos; empaque de frutas y verduras y la producción de cemento.

A continuación se nombran los principales socios y actores:

- Cámara del Tabaco de Jujuy.
- Complejo Educativo Agropecuario “Ing. R. Hueda”.
- Consorcio de Riego Valle de los Pericos.
- Cooperativa de Tabacaleros de Jujuy.
- Dirección Provincial de Empleo y Capacitación.
- Escuela de Comercio N° 1 - Club de Ciencias – Pampa Blanca.
- Fundación Ambiente Vida Educación y Sustentabilidad.
- Grupo Ecológico “La Posta” – Perico.
- Grupo Yavi de Investigaciones Científicas.
- Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria – INTA.
- Agencia Perico.
- Municipalidad de Ciudad Perico.
- Propietarios privados - Ing. Luis Picchetti.
- Secretaría de Producción y Medio Ambiente de la Provincia de Jujuy.

- Secretaría de Ambiente y Desarrollo Sustentable de la Nación - Dirección de Bosques - Coordinación Programa Nacional de Bosques Modelo.

La Estructura organizativa está conformada por una asamblea general de socios, una comisión ejecutiva (integrada por una gerencia y dos equipos, uno técnico y otro de proyectos), un directorio institucional y un órgano de fiscalización.



Figura 7: Ubicación de los Bosques Modelo estudiados.

Fuente: RIBM 2011.

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y la discusión de la investigación se presentan de acuerdo a cada objetivo.

4.1 Objetivo 1: Propuesta de Estándar de PC&I basado en los principios y atributos de la Red Internacional de Bosques Modelo.

La propuesta inicial fue el resultado de la revisión de propuestas previas y estudios sobre PC&I, con los cuales se construyó una matriz comparativa, se identificaron criterios e indicadores propios de cada documento y se omitieron aquellos repetitivos, finalmente se propusieron criterios e indicadores para cubrir los vacíos detectados en los ámbitos de evaluación. A continuación se mencionan los documentos revisados:

- Iniciativa de la Red Nacional Argentina de Bosques Modelo sobre Criterios e Indicadores de Manejo Forestal Sustentable.
- Estándar de Principios, Criterios e Indicadores para los Bosques Modelo que conforman la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (propuesta de Miroslava Morán Montaña de Febrero del 2006)
- Estándar de Principios, Criterios e Indicadores para los Bosques Modelo que conforman la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (Tercer Borrador del 5 de enero del 2007).
- Principios, Criterios e Indicadores (PC&I) aplicables a los Bosques Modelo de la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe LAC – Net (Borrador para discusión)
- Desarrollo y validación de principios, criterios e indicadores para la gestión de paisajes en América Latina y el Caribe bajo el marco de Bosque Modelos (Tesis de maestría de María Ofelia Arboleda Obando – 2007).

Esta propuesta fue sometida a los miembros de comité asesor, se discutió elemento por elemento (criterios e indicadores) y la pertinencia de contar con ellos. Es preciso resaltar que en esta etapa los principios que tuvieron mayor complejidad en la discusión fueron los de asociación (principio 1) y gobernanza (principio 4), ya que ambos mostraban similitudes en sus bases conceptuales, e inicialmente no se tenía claro el límite de cada uno de ellos, es así que para el principio de asociación se definió que abarcará temas relacionados a la voluntariedad y participación de los actores de los Bosques Modelo, mientras que el principio de gobernanza se delimitó para temas propios de gestión.

Es así que se comprueba que durante el proceso de formulación del estándar se generaron discusiones y consensos sobre diferentes criterios e indicadores, demostrándose con ello que para la

aceptación de un estándar es necesario un proceso de negociación, tal como lo indica Arce (s.f). Si bien, ya se tiene formulada una propuesta de estándar para la RIABM, este es un proceso que sigue en construcción, tal como sucede con la elaboración de estándares de certificación y criterios e indicadores para el buen manejo forestal (Arce s.f.).

4.1.1 Resultados del 1º taller de evaluación de los parámetros del estándar

La propuesta inicial (Anexo 1) se llevó a un taller con gestores y cooperantes de los Bosques Modelo donde se evaluaron por grupos de trabajo los criterios e indicadores, siendo el resultado de evaluación el siguiente:

4.1.1.1 Evaluación de criterios:

Se evaluaron un total de 25 criterios, en el siguiente cuadro se presentan los resultados:

Cuadro 7: Evaluación de criterios.

Valoración	Parámetros de calificación		
	Claro	Medible	Relación con el Parámetro Superior
No	1	0	0
Regular	15	7	4
Si	9	18	21
Total de criterios	25		

Con respecto a la suficiencia de los criterios se obtuvieron las siguientes respuestas y comentarios:

- Principio 1: No es suficiente, se propuso incluir un criterio sobre la continuidad en el tiempo de las organizaciones que están representadas en el Bosque Modelo.
- Principio 2: No obtuvo calificación.
- Principio 3: No es suficiente, se propuso incluir un criterio relacionado con el comportamiento político a varios niveles.
- Principio 4: No es suficiente, se propuso incluir un indicador relacionado con la participación.
- Principio 5: No es suficiente, se propuso incluir un criterio que haga referencia a procedencia de los recursos para impulsar las actividades.
- Principio 6: Si es suficiente.

4.1.1.2 Evaluación de los indicadores

Se evaluaron un total de 64 indicadores en el siguiente cuadro se presentan los resultados:

Cuadro 8: Evaluación de indicadores.

Valoración	Parámetros de calificación				
	Medible	Preciso	Consistente	Sensible	Eficiente
Sin calificación	1	1	2	2	4
No	1	1	2	2	1
Regular	3	21	8	13	12
Si	59	41	52	47	47
Total de indicadores	64				

Los criterios evaluados presentaron problemas de claridad, debido sobre todo a las diferentes interpretaciones que se le puede dar a una palabra (i.e. participación, equidad). Los indicadores mostraron fallas en precisión, esto se puede deber a la formas de recopilar datos para un mismo indicador que pueden variar entre Bosques Modelo.

Al evaluar la consistencia de los indicadores, se advirtió que varios de ellos, sobre todos los relacionados con el principio 3 (compromiso con la sostenibilidad), considerados estáticos inicialmente resultaron ser dinámicos (i.e. el área de incidencia del BM puede variar de acuerdo al trabajo que tengan con otras redes dentro del territorio); en este sentido, los Bosques Modelo deben tomar en cuenta estos cambios para un monitoreo periódico.

Finalmente, en el criterio está relacionado con el conocimiento tradicional, se vio por conveniente considerarlo al mismo nivel que el conocimiento científico y enfatizar la complementariedad entre ambos.

4.1.2 Resultados del 2º taller: ajuste del estándar por expertos

Con los insumos obtenidos del 1º taller se elaboró un segundo borrador, que cuenta con 26 criterios y 73 indicadores, se discutió cada uno de estos parámetros respondiendo las preguntas que figuran en la correspondiente metodología, es así que se determinó mantener el número de criterios y eliminar 3 indicadores.

Durante este taller se vio por conveniente definir una meta superior del estándar, la cual fue tomada de documentos oficiales de la RIBM.

Los temas que generaron mayor polémica y que se plasmaron en los indicadores estuvieron relacionados con la participación de los gobiernos locales y el estado en la gestión de los BM, con la forma más adecuada de intervenir en la gestión, políticas y acciones de ordenamiento territorial, con el dinamismo del BM en el tiempo con respecto a su área de influencia, con el manejo de conflictos y con la inserción de grupos vulnerables dentro de la gestión del conocimiento del Bosque Modelo.

Tanto en los principios de paisajes y compromiso con la sostenibilidad se identificó que el eje social no estaba evidente en los indicadores, ya que se le daba una mayor relevancia al componente biofísico de los BM, es por ello que incluyeron indicadores explícitos para el componente social.

Así mismo, se identificaron acciones en los que el BM puede involucrarse por ser relevantes para la gestión del territorio y se plasmaron en varios indicadores; es así, que tal como lo menciona McGinley y Finegan (s.f.) el conjunto de C&I pueden ofrecer información útil sobre la sostenibilidad de actividades (i.e operaciones forestales), en el caso de Bosques Modelo no solo nos muestra está características, también nos proporcionan información sobre el desempeño de los mismos.

Una característica que no es funcional para los BM es contar con un conjunto de normas predeterminadas para evaluar los indicadores, caso contrario sucede para los estándares de manejo forestal sostenible (McGinley y Finegan s.f.), ya que en los BM se busca evaluar procesos de bases sociales para la gestión de los recursos naturales y para alcanzar una misma meta se pueden aplicar diferentes estrategias.

4.1.3 Consulta electrónica a gestores de los BM de la RIABM

La consulta electrónica fue enviada a un total de 27 gestores del bosque (Anexo 7), de los cuales se obtuvieron respuestas de 10. Con base en estas respuestas y de los insumos obtenidos durante el 2º taller se elaboró el borrador de estándar que constituye la tercera propuesta (Anexo 2).

En el Cuadro 9 se muestra la variación del número de criterios e indicadores luego de cada etapa de evaluación.

Cuadro 9: Variación en el número de los parámetros del estándar de cada etapa de evaluación.

Parámetros	Cantidad en la propuesta con base a estudios previos	Cantidad en la Propuesta trabajada con grupo asesor	Cantidad en la 1º Propuesta	Cantidad en la 2º Segunda	Cantidad en la 3º Propuesta
Principios	6	6	6	6	6
Criterios	32	24	25	26	26
Indicadores	90	62	64	73	68

Lograr la participación de varios gestores del Bosque Modelo con diferentes tipos de conocimientos es un requisito clave para la formulación del estándar, ya que como lo indica McGinley y Finegan (s.f.) buscar la interdisciplinariedad, implica que todos los miembros interactúen y se enriquezca el estándar con los enfoques de otras disciplinas y conocimientos.

4.1.4 Comparación entre la primera y tercera propuesta

Los principios que tuvieron mayor discusión fueron el de asociación y gobernanza ya que se encontró que ambos manejaban atributos similares y complementarios, lo cual dificultó la formulación de criterios e indicadores específicos que no se traslapen entre sí, este mismo escenario se repitió con los principios de paisaje y desarrollo sostenible, en cada uno de los casos se tuvo que delimitar el alcance de cada uno.

Los principios cinco y seis están relacionados con la planificación propia del Bosque Modelo y sus mecanismos de interacción con otras redes y otros BM.

Principio 1:

Se ve un cambio sustancial entre la primera y tercera propuesta, se observa que se amplía el marco de evaluación de considerar sinergias (indicador 1.1.2) a intereses y valores sobre el paisaje. Asimismo, se aumentaron el número de indicadores, ampliándose el de evaluación de participación de actores (criterio 1.4) a sinergias, alianzas y redes de gestión local.

Finalmente se agregó un nuevo criterio (1.5) relacionado con la permanencia en el tiempo de las organizaciones que están involucrados con el BM.

Principio 2:

Esencialmente en este principio se incluyeron indicadores relacionados al dinamismo propio del Bosque Modelo; lo cual se ve reflejado en cambios a lo largo del tiempo en el área de incidencia y del monitoreo y análisis del componente forestal.

Por otro lado, se vio la necesidad de fusionar dos criterios (2.1 y 2.2) ya que en esencia expresaban conceptos similares, se rescataron y organizaron los indicadores en el criterio más adecuado.

Principio 3:

Se incluyó un criterio que visibilice el eje social y se mejoraron los criterios para que cada uno este toque un eje desarrollo sostenible; así mismo, se dio un especial énfasis a los recursos forestales dentro de este principio.

Principio 4:

El cambio se observa en el criterio 4.3 en el cual se desarrolla el manejo de conflicto, siendo menos restrictivo en la tercera propuesta, ya que considera diferentes mecanismos de resolución de conflictos, entre ellos el fomento del dialogo.

Principio 5:

En este principio se mantiene las ideas de los indicadores y criterios; sin embargo, se cambia la redacción de varios indicadores, tal manera que esta sea más precisa y realista.

Principio 6:

No se observaron cambios significativos entre ambas versiones de la propuesta de estándar; sin embargo, al igual que el caso anterior se cambió la redacción de varios indicadores para que estos sean más precisos y realistas.

4.2 Objetivo 2: Desarrollo de un Protocolo para el proceso de monitoreo y evaluación del desempeño

El estándar propuesto cuenta con 6 principios, 26 criterios y 68 indicadores, la formulación del protocolo (Anexo 3) es el resultado de la información obtenida del formulario electrónico (Cuadro 5) y del trabajo en conjunto con el gerente de la RIABM.

A continuación se presenta un cuadro resumen de las herramientas utilizadas en el protocolo y de los indicadores a los que corresponden:

Cuadro 10: Medios de verificación para la evaluación de los diferentes Indicadores del estándar final propuesto incluidos en el protocolo respectivo (Anexo 3).

Donde obtener la información para la verificación	Indicador
Actas de reuniones, memorias de talleres.	1.1.1 /1.5.2. / 4.2.3 / 4.2.3 /4.3.1. /4.3.2. /4.4.2 /4.5.2. /5.2.1. / 5.2.2.
Entrevistas con socios y aliados	1.1.1/ 1.1.2 / 1.2.3. / 1.4.2. /1.5.1. /1.5.2. /3.2.2. /3.3.2. / 4.2.1
Entrevistas con beneficiarios y actores	3.1.2 / 3.1.3 /3.1.4. /3.2.1. /4.2.3. /4.4.4 / 5.1.3. /5.4.2.
Entrevista con miembros del directorio	1.2.1 /1.2.2. /1.3.1. / 1.4.1. / 2.2.1 /2.2.2 /2.3.2. /3.1.1. /3.1.3 /3.3.1 /3.4.2 /3.4.3 / 4.1.1 /4.2.1 /4.2.2 / 4.3.1. / 4.3.2 /4.4.1/4.4.3 /5.2.1. / 5.4.1. /6.2.1. /6.2.2. /6.3.1. /6.3.2. /6.4.1. / 6.4.2.
Plan estratégico	1.1.2 /2.3.2. /3.4.2 / 4.1.1 / 4.3.1. /4.3.2. /4.4.2 /4.5.3 /4.5.4. /5.1.1 /5.2.1. /5.2.4. /6.1.2
Listado de proyectos o propuestas con objetivos descritos.	1.1.2 / 1.2.3. /1.4.2. / 2.1.2. / 3.1.2 / 3.2.1./3.3.3./3.4.1. / 4.2.1 /4.2.2 /5.4.2. /6.4.1.
Convenios, cartas de entendimiento.	1.2.3. /4.4.1
Estatuto, reglamento o manual de funciones	1.3.1. / 1.3.2. /1.4.1. /4.4.1. /4.4.3 /4.5.3
Informes anuales, semestrales, anuario.	1.4.2. /3.1.3 /3.1.4. / 3.3.1/3.3.3./ 3.4.1. / 3.4.3 / 4.2.2 / 4.4.4 / 4.5.1 /4.5.3. /5.2.3. /5.2.4. / 5.4.3. / 6.1.1. /6.1.2. /6.3.1 /6.3.2. /6.3.3
Propuesta de formación del BM.	2.1.1 /2.1.2. /2.2.1 /2.3.1. /2.3.2. /3.1.1. /3.3.2./ 4.1.1
Mapa del área de incidencia.	2.1.3 /2.2.3 / 3.4.3
Plan de comunicación, plan de gestión de conocimientos.	4.4.2 / 4.4.3 / 5.4.1./6.2.1 /6.2.2.
Reportes financieros.	4.5.1. /4.5.2.

Donde obtener la información para la verificación	Indicador
POA.	5.2.2. /5.2.3. /5.2.4.
Organigrama.	4.5.3. /4.5.4.
Presupuesto BM.	5.2.3. /5.2.4 /
Plan de monitoreo y evaluación.	5.3.1.
Informe de monitoreo.	3.4.3 /5.3.2.
Documentos de sistematización.	5.4.3. / 5.5.1. /6.3.3.
Plan de capacitación.	6.1.1
Material audiovisual, páginas web, medios electrónicos	4.2.3 / 4.4.2/ 4.4.3/ 4.5.2 /5.2.4 / 6.2.2

Para la aplicación del protocolo se determinó usar una escala de calificación cualitativa, ya que se evalúan principalmente procesos (Cuadro 11), y poner un valor numérico dificulta su evaluación; la escala propuesta es:

- Rojo: deficiente
- Amarillo: regular
- Verde: aceptable

Cuadro 11: Tipo de indicadores del estándar

Principio	Tipo de indicadores			
	Proceso	Resultado	Insumo	Total
Principio 1: Asociación.	7	3	1	11
Principio 2: Paisaje.	3	4	1	8
Principio 3: Compromiso con la Sostenibilidad.	7	5	0	12
Principio 4: Gobernanza.	5	9	1	15
Principio 5: Programa de actividades	6	0	7	13
Principio 6: Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red.	8	0	1	9
Total	36	21	11	68

De acuerdo con Moran *et al.* (2006) en un protocolo se detallan procedimientos para la toma de datos en campo y pautas para su interpretación; en estos protocolos es común que se definan rangos cuantitativos para la calificación de los indicadores, pero en el caso del protocolo aquí propuesto solo se definen medios de verificación y su forma de obtención, con los cuales se facilita la aplicación del estándar, pero no rangos para los indicadores, pues estos evalúan ante todo procesos descritos cualitativamente. Lo que se busca con este protocolo es contar con una guía de qué y en dónde obtener la información necesaria.

Asimismo, es importante tener un buen conocimiento del estándar para poder recabar información para los indicadores y adaptarse a los cambios que puedan surgir (i.e. entrevistas a socios

y actores locales), tal como lo menciona Moran *et al.* (2006) “se requiere que el equipo de trabajo conozca qué se puede medir y qué técnicas de medición se pueden emplear para contestar a cada indicador”.

Es preciso indicar que es recomendable que las entrevistas sean abiertas y que consideren como marco para su desarrollo los criterios e indicadores del estándar, de tal modo que se siga un orden y se recabe la mayor cantidad de información.

Finalmente, hay que tener presente que principalmente se evalúan procesos de base social en los BM, por lo cual es necesario poner observaciones que ayuden a entender y respaldar el calificativo que se da a los indicadores.

4.3 Objetivo 3: Validación en campo del estándar propuesto

Durante los meses mayo y junio del 2011 se llevó a cabo la validación en campo del estándar propuesto en los Bosques Modelo de Chorotega (Costa Rica), Risaralda (Colombia), Chiquitano (Bolivia) y Jujuy (Argentina), en cada uno de ellos se tuvo una permanencia de aproximadamente 10 días para recabar la información física, realizar entrevistas abiertas con los gestores del BM y hacer las visitas al campo de la iniciativas que vienen implementando.

En el Cuadro 12 se muestran los resultados de la validación en campo de la propuesta en los Bosques Modelos antes mencionados. Es preciso indicar que el Bosque Modelo Chorotega no cumple con varios indicadores ya que está en un estadio inicial de desarrollo y tiene un menor tiempo de gestión, pues se incorporó durante el presente año (2011) a la RIABM. En este caso el estándar nos ayuda a detectar los ámbitos de trabajo donde hay más acciones pendientes para consolidar el proceso.

Al igual que en las evaluaciones previas del estándar (talleres y consulta electrónica), en campo se pudo constatar que los principios que representan mayor dificultad para su evaluación son los de Asociación y Gobernanza ya que cada BM tiene diferentes estrategias de desarrollo para ambos principios. Asimismo, en esta etapa identificó que un reto de evaluación lo constituye el principio relacionado al desarrollo sostenible, ya que es difícil determinar hasta qué punto el BM influye directamente en el desarrollo de estrategias productivas de manejo de recursos naturales.

Debido a lo anterior es preciso que el mismo BM identifique los indicadores específicos para estos principios (asociación, gobernanza y compromiso con la sostenibilidad), de tal forma que facilite el proceso de evaluación del estándar, es así que se observó que es conveniente para el Bosque Modelo Chiquitano que cuente con un indicador que refleje los diferentes niveles (regional, provincial y local) de la constitución de su directorio y su grado de funcionalidad.

Cuadro 12: Calificación de los indicadores del estándar de la tercera propuesta para evaluación de Bosques Modelo (Rojo: deficiente, amarillo: regular, verde: aceptable) a partir de su evaluación en los Bosques Modelo Chorotega (BMC), Risaralda (BMR), Chiquitano (BMCh) y Jujuy (BMJ).

Criterion	Indicator	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observations
Principio 1 – Asociación						
1.1. La gestión del Bosque Modelo (BM) involucra a diversos actores y grupos relevantes, de tal forma que se consideran y respetan los principales intereses y valores sobre el paisaje.	1.1.1. Los gestores del BM identifican y convocan permanentemente a actores y grupos relevantes para su gestión.					<ul style="list-style-type: none"> • Todos los BM han identificado sus actores; sin embargo en el caso de BMCh la convocatoria se torna difícil debido a su vasta extensión y difícil acceso (vías terrestres). • En general en los BM la convocatoria debe ser planificada con un tiempo prudente de anticipación, ya que la disponibilidad de los actores está en función de las responsabilidades que tienen con las instituciones a las cuales pertenecen.
	1.1.2. Las actividades del BM se planifican y desarrollan tomando en cuenta y respetado los principales intereses y valores sobre el paisaje.					<ul style="list-style-type: none"> • Las planificación de las actividades de los BM son procesos diferentes en cada uno de ellos, sin embargo presentan como denominar común que se toman en cuenta las necesidades del área de incidencia del BM.
1.2. El BM promueve y participa de alianzas y sinergias, entre actores e instituciones, a nivel de redes locales y nacionales.	1.2.1 El BM promueve la formación y participación de los actores involucrados en redes locales de gestión.					<ul style="list-style-type: none"> • En general los BM evaluados están integrados por redes previas existentes en sus áreas de influencia, (i.e. BMR -CARDER, en el BMC Área de Conservación Tempisque y partes del Área de Conservación Guanacaste). • En el caso del BMCh, al ser el área de influencia muy grande es difícil una coordinación continua con los diferentes actores y redes existentes.
	1.2.2. Existen redes y alianzas vigentes en el territorio de diversos actores y el BM forma parte de ellas.					
	1.2.3. Las actividades del BM se planifican y desarrollan a partir de sinergias y alianzas con los diversos actores.					
1.3. La participación en todos los aspectos de la gobernabilidad del BM es voluntaria.	1.3.1. El directorio del BM se conforma de manera voluntaria.					
	1.3.2. El BM cuenta con un reglamento, estatuto y/o manual de funciones consensuado y aprobado por todos los socios y actores, en el cual se mencionan					<ul style="list-style-type: none"> • Solo el BMJ cuenta con un estatuto aprobado y el BMCh tiene formulada una propuesta para el directorio regional y cuenta con estatutos para sus comités municipales.

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
	claramente los mecanismos de afiliación que son de pleno conocimiento para los interesados.					
1.4. El BM fomenta la participación, la equidad y la inclusión entre individuos y agrupaciones en el desarrollo de los procesos.	1.4.1. El BM conforma sus estructuras directivas y operativas de manera inclusiva y equitativa, sin discriminar a sus integrantes por condiciones económicas, sociales y culturales.					<ul style="list-style-type: none"> Los BM buscan incluir en sus estructuras todos los sectores relacionados con el manejo de los recursos naturales.
	1.4.2. El BM fomenta la participación de los socios y actores relevantes en los procesos del mismo.					
1.5. Las principales organizaciones que conforman los espacios de gestión y/o toma de decisiones del BM se mantienen a lo largo del tiempo.	1.5.1. El BM promueve el involucramiento de todas las partes interesadas a lo largo del tiempo.					<ul style="list-style-type: none"> El BMC no maneja dicha información ya que recién se ha unido a la red el presente año. Uno de los principales obstáculos para el involucramiento continuo de las partes interesadas es el cambio de personal o políticas en las instituciones (sobre todo públicas) en la gestión de los BM. EL BMR cuenta con convenios en los cuales hay un compromiso real de continuidad de las partes firmantes.
	1.5.2. La participación de las organizaciones en los espacios de gestión y/o toma de decisión del BM se mantiene activa a lo largo del tiempo.					
Principio 2 – Paisajes						
2.1. El BM tiene un área geográfica de gestión definida, que abarca diversos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos, usos de suelo y arreglos de tipos de tenencia de la tierra.	2.1.1. Dentro del área se integran en diferentes escalas espaciales, diversas actividades y espacios de gestión, como sistemas de producción (por ejemplo bosques privados, bosques comunales, agricultura, etc.), unidades hidrográficas (microcuencas, subcuencas, macrocuencas), unidades jurídico-administrativas (cantones, distritos, municipios, provincias), entre otros.					<ul style="list-style-type: none"> Esta información se encuentra en las propuesta de Bosque Modelo o en documentos similares (inicialmente presentar una propuesta para ser parte de la RIABM no era un requisito obligatorio) por lo cual no todos los BM cuentan con este documento.

criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
	2.1.2. El BM identifica los principales componentes y sistemas dentro del paisaje, particularmente aquellos vinculados directa o indirectamente con la gestión de los recursos forestales.					
	2.1.3. El BM revisa periódicamente y puede ajustar su definición de ámbito de acción a partir del análisis de cambios en la dinámica de sus componentes (ambientales, sociales, políticos, culturales, entre otros).					<ul style="list-style-type: none"> • En el BMC recién está comenzando sus actividades, ya que este año se afilio a la red, este indicador no aplicaría al mismo. • Un caso especial es el BMCh ya que tiene un área de influencia muy grande y las actividades no se dan en todo el territorio. • A pesar de que los BM tienen un área definida de influencia, esta cambia conforme se planifican e implementan las actividades, ya que intervienen otras redes de gestión presentes en el territorio.
2.2. Los recursos forestales del área son relevantes en términos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos.	2.2.1. El BM identifica los principales bienes y servicios derivados de sus ecosistemas forestales que brindan a la comunidad por su importancia en términos ecológicos, políticos, económicos, sociales y culturales.					<ul style="list-style-type: none"> • Esta información se encuentra en las propuesta de Bosque Modelo o en documentos similares (inicialmente presentar una propuesta para ser parte de la RIABM no era un requisito obligatorio) por lo cual no todos los BM cuentan con este documento.
	2.2.2. El BM promueve el monitoreo, análisis y documentación de cambios en la relevancia (según la percepción de la población o basada en datos físicos y económicos) de los bienes y servicios de los ecosistemas forestales.					<ul style="list-style-type: none"> • BM evaluados con calificativo regular recién han iniciado sus actividades, como es el caso del BMC, o están en proceso de fortalecimiento (BMR y BMCh), por lo cual el monitoreo aún no se da o es limitado, sin embargo se cuenta con informes de actividades.
	2.2.3. El BM incluye en sus estrategias de trabajo a las áreas protegidas que se encuentran en su ámbito de incidencia e identifica y trabaja con áreas que están o deberían destinarse a la protección y conservación de suelos, agua y biodiversidad.					<ul style="list-style-type: none"> • Todos los BM cuentan con Áreas Protegidas dentro de sus territorios y se trabaja en conjunto con ellas.

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
2.3. Las intervenciones en el paisaje evidencian la diversidad de intereses y/o necesidades que la sociedad tiene sobre los diversos recursos naturales.	2.3.1. El área del BM incluye centros poblados rurales o urbanos asociados al manejo de recursos forestales de manera directa (maderas, recursos no-maderables) o indirecta (turismo, protección de cuencas).					<ul style="list-style-type: none"> Esta información se encuentra en las propuesta de Bosque Modelo o en documentos similares (inicialmente presentar una propuesta para ser parte de la RIABM no era un requisito obligatorio) por lo cual no todos los BM cuentan con este documento.
	2.3.2. El área de incidencia del BM incluye actores con diversas estrategias de vida y culturas vinculadas al uso y conservación de los recursos forestales, de manera directa o indirecta.					
Principio 3 – Compromiso con la sostenibilidad						
3.1. Los sistemas productivos promovidos por los BM contribuyen al crecimiento y diversificación de la economía local en un marco de sostenibilidad.	3.1.1. El BM identifica y clasifica los principales sistemas productivos de bienes y servicios de los ecosistemas en su área de gestión.					<ul style="list-style-type: none"> Esta información se encuentra en las propuesta de Bosque Modelo o en documentos similares (inicialmente presentar una propuesta para ser parte de la RIABM no era un requisito obligatorio) por lo cual no todos los BM cuentan con este documento.
	3.1.2. El BM apoya prácticas productivas que contribuyen al mejoramiento de los ingresos de los involucrados.					<ul style="list-style-type: none"> En general todos los BM tienen entre sus actividades la mejora en prácticas productivas, ya sea mediante agroforestería (café, ganadería), reforestación, mantenimiento del recurso hídrico, entre otros.
	3.1.3. El BM fomenta el desarrollo de mercados adecuados para los bienes y servicios de sus ecosistemas, de tal forma que se maximizan las oportunidades en torno al procesamiento o encadenamiento de la producción.					<ul style="list-style-type: none"> Los BM con calificativo regular, basan sus actividades sobre todo en el apoyo a la pequeña empresa o pequeños productores. El BMR apoya en la formulación de planes de negocio y a la cadena de valor del ecoturismo. BMCh trabaja para mejorar la situación de las cadenas productivas de los productos forestales no-maderables a través de la FCBC
	3.1.4. El BM promueve la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas en sus sistemas de gestión u otros temas de interés vinculados a la cadena de producción.					<ul style="list-style-type: none"> BMJ: Vivero Forestal de especies nativas de Yungas y Banco de Semillas de Árboles Nativos del Noroeste Argentino. Los BM con calificativo regular basan sus actividades sobre todo en capacitación a la pequeña empresa o pequeños productores.

criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
3.2. El BM fomenta la equidad en la distribución de los beneficios y costos ambientales, sociales y económicos de los sistemas productivos.	3.2.1. El BM promueve mecanismos que buscan la distribución equitativa de los beneficios y costos de los sistemas productivos.					<ul style="list-style-type: none"> Los BM con calificativo regular al realizar actividades tendientes apoyar a los pequeños productores, buscar certificaciones y realizar planes de negocios; con ello, indirectamente buscan el cumplimiento de este indicador. BMJ está promoviendo la implementación de un Sistema de PSA en la cuenca Los Pericos - Manantiales.
	3.2.2. El BM fomenta la participación de los socios menos favorecidos socio-económicamente en el procesamiento o encadenamiento de la producción.					<ul style="list-style-type: none"> BMJ trabaja con grupos menos favorecidos, i.e. pequeños ganaderos del Cerro Negro, personas con capacidades físicas diferentes y jóvenes con problemas de adicción a las drogas. BMC trabaja en el fortalecimiento de los muebleros, ebanistas y artesanos. BMCh trabaja en fortalecimiento de un grupo de mujeres de todas edades en la producción y comercialización de sus productos de medicina natural. BMR trabaja más a nivel institucional, en sus informes no se visualiza un interacción directa con este tipo de actores.
3.3. Las prácticas y técnicas de los sistemas productivos diferentes a la actividad forestal que son promovidas por el BM contribuyen a mantener y/o recuperar integridad ecológica del paisaje.	3.3.1. Las intervenciones promovidas por el BM se realizan en función del mantenimiento, conservación, mejoramiento y uso adecuado de los bienes y servicios ambientales del paisaje.					
	3.3.2. El BM promueve la protección de las áreas de importancia cultural y ecológica.					
	3.3.3. El BM promueve el ordenamiento territorial en función de la conservación, mejoramiento, restauración y uso adecuado de los bienes y servicios de los ecosistemas.					<ul style="list-style-type: none"> BMR apoya a la articulación de Planes Territoriales. El BMCh apoya la formulación de Planes de Ordenamiento Territorial. BMJ formuló sugerencias para el Plan de Ordenamiento Territorial Boscoso. BMC se está desarrollando el diagnóstico forestal del área que puede servir de insumo para un plan de

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
						ordenamiento territorial.
3.4. El manejo de los recursos forestales mejoran y/o mantiene su capacidad productiva, además de contribuir a la integridad ecológica del paisaje.	3.4.1. El BM lleva a cabo acciones directas e indirectas orientadas a mantener o restaurar la integridad ecológica.					
	3.4.2. El BM fomenta el uso de criterios e indicadores de MFS reconocidos nacional y/o internacionalmente.					<ul style="list-style-type: none"> • BMJ ha formulado el Plan Forestal del Valle de los Pericos y trabajo conjuntamente con la red nacional en el desarrollo de C&I de nivel local. • BMR se vio el apoyo a la certificación de guadales. • BMCh entre sus líneas de acción se encuentra el apoyo al manejo forestal sostenible, incluyendo productos maderables y no maderables, en este caso solo se ha visto tangible el apoyo a las cadenas productivas de los PFNM. • BMC está iniciando, por lo cual no se han visto actividades específicas en este punto.
	3.4.3. El BM genera información y monitorea los bosques destinados a la producción de madera y/o productos forestales no madereros y la afectación de los mismos por procesos o agentes destructivos.					<ul style="list-style-type: none"> • Existe la información de base pero no se realiza el monitoreo continuo.
Principio 4 – Gobernanza						
4.1. Los actores, en conjunto, desarrollan una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible.	4.1.1. La visión del BM se construye de manera participativa y la misma se encuentra plasmada en sus documentos de gestión.					<ul style="list-style-type: none"> • Está en proceso de construcción.
4.2. El BM tiene incidencia en el diálogo político en temas de manejo de recursos naturales, en especial de los recursos forestales.	4.2.1. El proceso de BM genera antecedentes y brinda pautas de buena gestión que inciden en las políticas relacionadas al manejo sostenible y conservación de los recursos naturales a nivel local.					<ul style="list-style-type: none"> • Los BM evaluados basan su accionar en experiencias previas de gestión.

criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
	4.2.2. El BM toma iniciativa para promover políticas a nivel nacional, en temas relacionados con la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales.					<ul style="list-style-type: none"> En general se ha constatado que todos los BM evaluados están involucrados en la promoción o formulación de políticas, sobre todo a nivel local.
	4.2.3. El BM participa en foros de toma de decisiones (mesas de concertación, mesas de diálogo, entre otras).					<ul style="list-style-type: none"> En general los BM evaluados participan en diferentes plataformas de toma de decisiones. Por otro lado las reuniones de directorio son en sí una plataforma donde se toman decisiones.
4.3. El BM constituye un foro de concertación con capacidad para la prevención y manejo de conflictos en torno al manejo de los recursos naturales y en particular de la gestión forestal.	4.3.1. El BM identifica los conflictos actuales o potenciales en su ámbito de incidencia e implementa, de ser necesario, mecanismos de prevención o resolución.					<ul style="list-style-type: none"> Se tienen identificado los conflictos, mas no sistematizados.
	4.3.2. El BM fomenta el diálogo para prevenir y resolver diferencias entre sus socios o con otros actores relevantes en el territorio.					
4.4. Las plataformas de toma de decisión del BM son oportunas y cuenta con representación y colaboración de socios y otros actores relevantes de diferentes sectores del territorio.	4.4.1. El directorio del BM cuenta con representación balanceada de diferentes grupos y actores relevantes.					<ul style="list-style-type: none"> En el BMR existe un grupo gestor que tiene como uno de sus propósitos formar el directorio. En el BMCh existe un directorio transitorio regional y 6 comités municipales (queda por formar comités municipales y un directorio provincial).
	4.4.2. Existen políticas, procedimientos y prácticas claras para abrir espacios de expresión e influencia en la toma de decisiones a grupos y sectores relevantes al paisaje.					<ul style="list-style-type: none"> En general los BM participan en espacios de expresión e influencia en la toma de decisiones, pero no se ha visto que existan políticas, procedimientos y prácticas claras para este aspecto.
	4.4.3. Existen mecanismos de información apropiados hacia los socios claves en particular y hacia la sociedad en general, sobre la gestión de las estructuras directivas del BM.					<ul style="list-style-type: none"> La información se encuentra en páginas web y se hace un informe de actividades en las reuniones de directorio.
	4.4.4. La autoridad estatal nacional representada en el directorio del BM apoya el proceso y aporta al desarrollo de las actividades promovidas por el BM.					<ul style="list-style-type: none"> BMCh no cuenta con un buen respaldo de la autoridad, a pesar de que se hacen los esfuerzos para su integración.

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
4.5. El BM cuenta con un esquema ejecutivo que le permite gerenciar de manera transparente, eficaz y eficiente las actividades programadas.	4.5.1. Los miembros del Directorio y demás socios del BM tienen pleno acceso a los procedimientos que orientan su accionar.					
	4.5.2. Los estados financieros del BM se reportan a los miembros del Directorio y demás socios de manera oportuna y transparente.					<ul style="list-style-type: none"> En las reuniones de dirección y en informes se hace un resumen de los gastos incurridos
	4.5.3. El equipo básico del BM permite comunicación dinámica, seguimiento de acuerdos, convocatoria a socios y coordinación.					<ul style="list-style-type: none"> Una de las principales falencias de los BM es la falta de personal estable y rentado por cuestiones financieras.
	4.5.4. Se cuenta con comités u otros mecanismos ejecutivos para la implementación de actividades del BM.					
Principio 5 – Programa de actividades						
5.1. El BM cuenta con una visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.	5.1.1. El BM define los lineamientos que desea promover en el territorio, tomando en cuenta los diversos usos y valores de los ecosistemas.					
	5.1.2. Los lineamientos del plan estratégico del BM están en función de su visión de gestión sostenible del territorio.					<ul style="list-style-type: none"> BM en rojo no cuentan con un plan estratégico. Es preciso resaltar que el BMR enmarca sus acciones en el plan estratégico de la CARDER, el PGAR, este recoge las directrices del Plan Nacional y Regional de Desarrollo Forestal.
	5.1.3. El Plan Estratégico del BM toma en cuenta planes vinculantes de mayor escala (de gobiernos locales, federales, nacionales, red nacional, regional e internacional, convenios a nivel global), en particular del plan nacional forestal.					
5.2. Existe una planificación estratégica y operativa y la implementación de planes que guían el accionar de los BM es realizado de manera participativa y a su vez ayudan a identificar los	5.2.1. El BM cuenta con un Plan Estratégico vigente que ha sido elaborado de manera participativa y aprobado por el directorio del BM.					<ul style="list-style-type: none"> BMC y BMR no cuenta con un plan operativo propio, sin embargo basan sus actividades en planes ya existentes de FINNFOR y de la CARDER
	5.2.2. El BM cuenta con Planes Operativos Anuales (POA) vigentes.					

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
logros y avances del proceso.						respectivamente.
	5.2.3. El BM cuenta con presupuestos de las acciones planificadas, descritas en los planes estratégicos y POAs.					<ul style="list-style-type: none"> BMC no tiene presupuesto para ejecutar directamente las actividades, pero lo hacen a través de sus socios (FINNFOR, CACH, el Tecnológico e INA). BMJ cuenta con presupuesto por proyectos.
	5.2.4. El BM cuenta con estrategias de financiamiento para el accionar, incluidos los mecanismos de compensación salarial a las labores de coordinación o gerencia.					<ul style="list-style-type: none"> Una de las estrategias de financiamiento es a través de proyectos, sin embargo esta no es suficiente para desarrollar todas las actividades que se tienen planificadas. Una de las principales debilidades de los BM evaluados es la falta de personal estable y rentado para las labores de coordinación o gerencia.
5.3. Se dan procesos de monitoreo y evaluación de las acciones a lo interno de los BM para su mejora continua.	5.3.1. Existe un Sistema de Monitoreo y Evaluación formalizado y consensuado entre los socios del BM, orientado al seguimiento y ajuste de sus planes (planes estratégicos y POAs).					<ul style="list-style-type: none"> BMR tiene delineado un sistema de monitoreo y evaluación en el PGAR. BMJ se realiza el monitoreo por proyectos, revisa anualmente el cumplimiento del plan estratégico, sin embargo el seguimiento y monitoreo de los proyectos que ya finalizaron se dificultan por falta de recursos.
	5.3.2. El BM realiza acciones periódicas de monitoreo y evaluación.					
5.4. El BM propicia la investigación y demostración de procesos, técnicas y enfoques en materia de manejo sostenible de recursos naturales.	5.4.1. El BM identifica prioridades para la investigación científica enmarcadas en las necesidades de gestión de los recursos naturales y las fomenta a través de programas específicos y/o alianzas académicas.					<ul style="list-style-type: none"> BMCh está más enfocado a fortalecer el tema de gobernanza.
	5.4.2. En la gestión del BM se proponen, discuten y analizan nuevas ideas e iniciativas respecto al uso sostenible y conservación de los recursos naturales.					.
	5.4.3. En la gestión del BM se documenta y analiza el desempeño de iniciativas particulares o innovadoras implementadas.					<ul style="list-style-type: none"> BMR se ha visto que tratan actividades específicas durante las reuniones del grupo gestor, sin embargo no se analiza el desempeño de las mismas.

criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
5.5. El conocimiento tradicional y científico se complementan, contribuyen a la toma de decisiones y nutren las diversas acciones de gestión del BM.	5.5.1. El BM toma en cuenta y documenta los aportes del conocimiento tradicional, así como del científico y los incorpora en la toma de decisiones.					
Principio 6 - Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red.						
6.1. Se fortalecen las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y el manejo sostenible de los recursos naturales, así como la protección del medio ambiente.	6.1.1. El BM realiza, promueve y canaliza oportunidades de actividades de capacitación de grupos de interés, sobre temas prioritarios para su gestión.					
	6.1.2. El BM fomenta actividades de educación ambiental con los grupos de interés en el área de incidencia o fuera de esta.					
	6.1.3. El BM promueve actividades estratégicas de capacitación y asesoramiento a sectores tradicionalmente vulnerables del territorio para mejorar sus condiciones (mujeres, jóvenes, adultos mayores, indígenas y otros)					
6.2. El BM difunde sus acciones, impactos y aprendizajes a la red local, la comunidad nacional e internacional mediante diversas estrategias de comunicación.	6.2.1. El BM cuenta con una estrategia de comunicación y difusión validada por los actores locales.					<ul style="list-style-type: none"> No cuentan con una estrategia de comunicación, sin embargo realizan actividades de difusión y comunicación.
	6.2.2. El BM realiza y documenta actividades de comunicación y difusión hacia los actores claves locales, nacionales e internacionales.					<ul style="list-style-type: none"> En general se realizan actividades de comunicación y difusión, sin embargo estas no se documentan.
6.3. Se comunican e intercambian experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas y se promueve su	6.3.1. Se realizan intercambios de conocimientos y lecciones aprendidas dentro de BM, con otros BM y otras organizaciones interesadas.					

Criterio	Indicador	BMC	BMR	BMCh	BMJ	Observaciones
sistematización con otros BM, de tal modo que se fortalece el trabajo en red.	6.3.2. Se participa activamente en los espacios de comunicación, virtual o presencial, de la red regional de BM.					
	6.3.3. El BM comparte con otros BM a nivel nacional e internacional sus experiencias y lecciones aprendidas de procesos de evaluación y sistematización de sus acciones más relevantes.					
6.4. Los BM proponen iniciativas para trabajos en red y coadyuvan en la formulación y en la ejecución de propuestas presentadas por otros BM, por la Red Nacional, Regional o Internacional, según sea el caso.	6.4.1. El BM trabaja en acciones conjuntas de cooperación horizontal (iniciativas, propuestas, proyectos, documentos, entre otros) con otros BM y diferentes instancias del ámbito nacional o internacional.					
	6.4.2. El BM participa activamente en iniciativas (generadas desde la red nacional, regional e internacional de los BM) que mejoran el funcionamiento y gobernanza de las redes nacionales, regionales e internacional de los BM.					

4.3.1 Análisis del comportamiento de los Bosques Modelo

En general los resultados de las gráficas de sostenibilidad muestran que el Principio 5 (programa de actividades) es el que presenta un menor desarrollo, esto se debe sobre todo a la falta de disponibilidad de recursos para implementar las actividades que los BM planifican y a la inexistencia de documentos de gestión como lo es el Plan estratégico.

Por otro lado, existen situaciones que influyen y limitan la obtención de mejores resultados en todos los principios; tal es el caso de la carencia de recursos económicos, la extensión del territorio y la falta de compromiso de las instituciones que conforman los Bosques Modelo.

Se ven similitudes en los resultados de la Figura 8 y Figura 9, en ambos casos el principio 5 (programa de actividades) y 3 (compromiso con la sostenibilidad) son los que presentan menor grado de desarrollo. Por otro lado, se observa que el BM que presenta mayor grado de desarrollo es el BM Jujuy, seguido por el BM Risaralda.

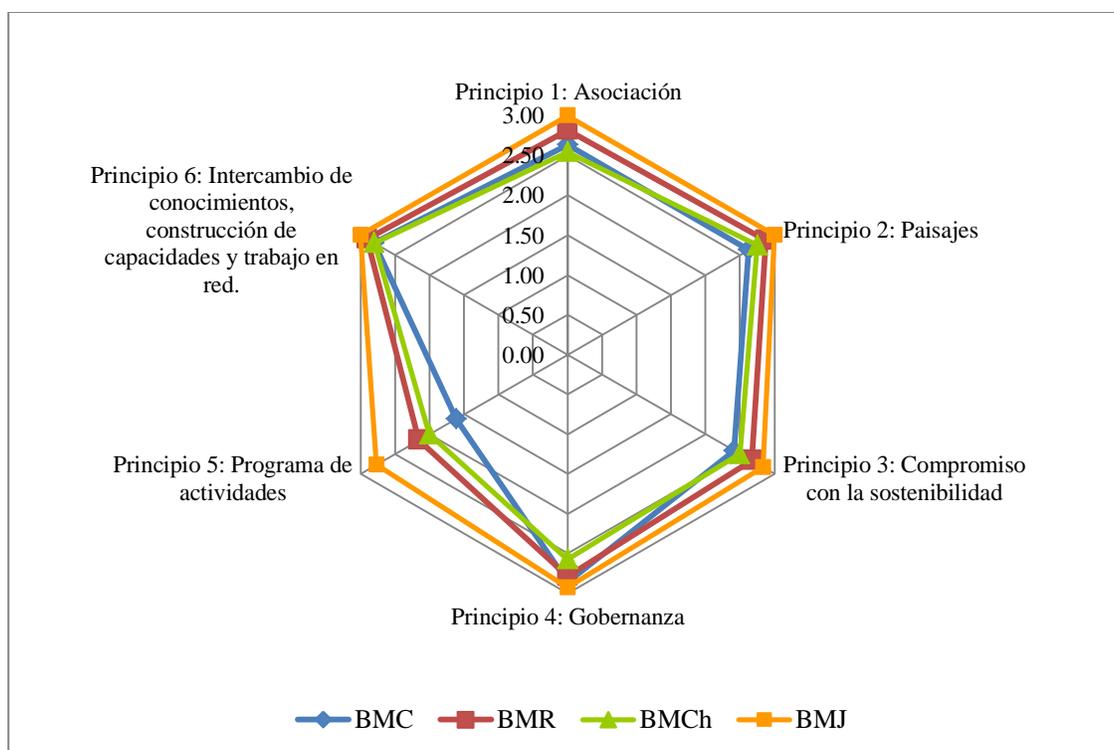


Figura 8: Gráfica de sostenibilidad general por Bosques Modelo.

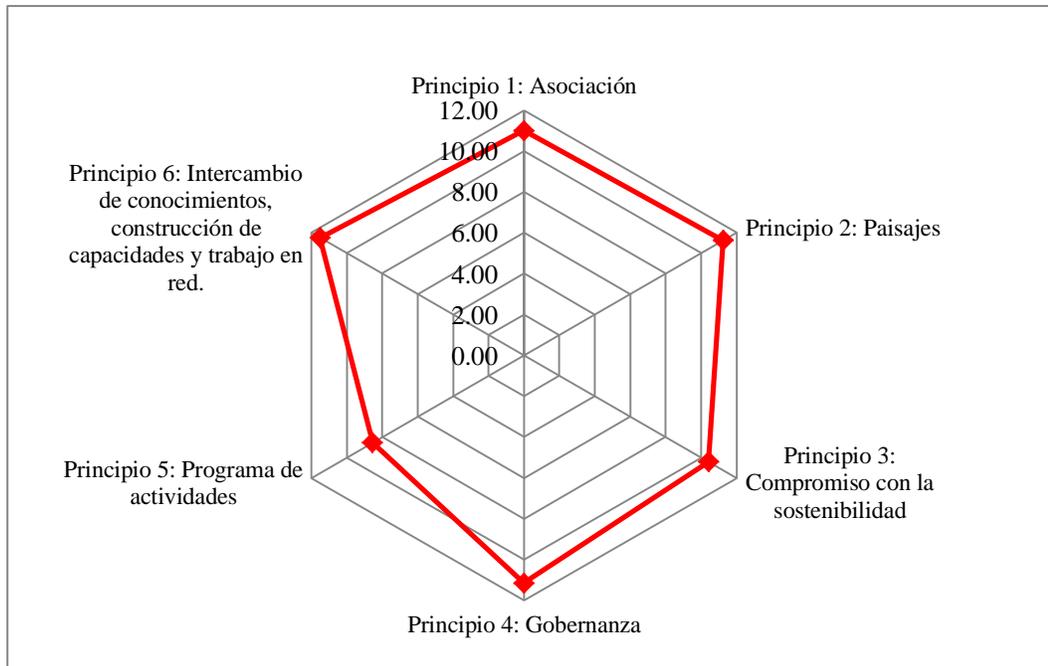


Figura 9: Gráfica de sostenibilidad general por principio.

A continuación se presentan los resultados del análisis por cada Bosque Modelo

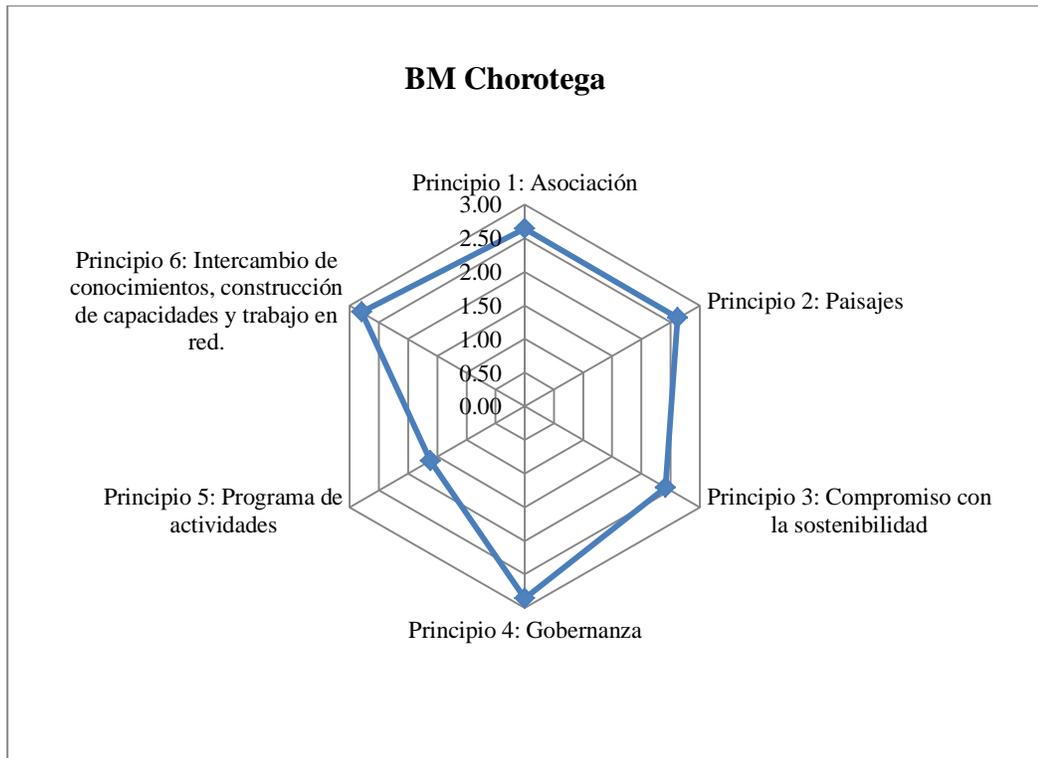


Figura 10: Gráfica de sostenibilidad del BM Chorotega.

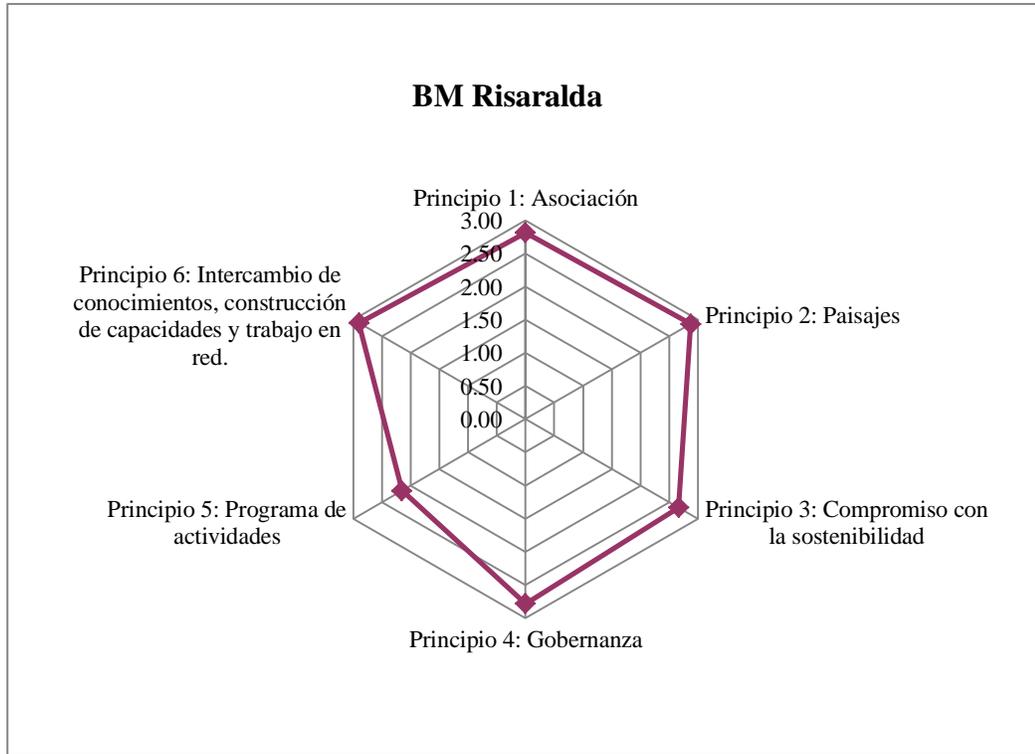


Figura 11: Gráfica de sostenibilidad del BM Risaralda.

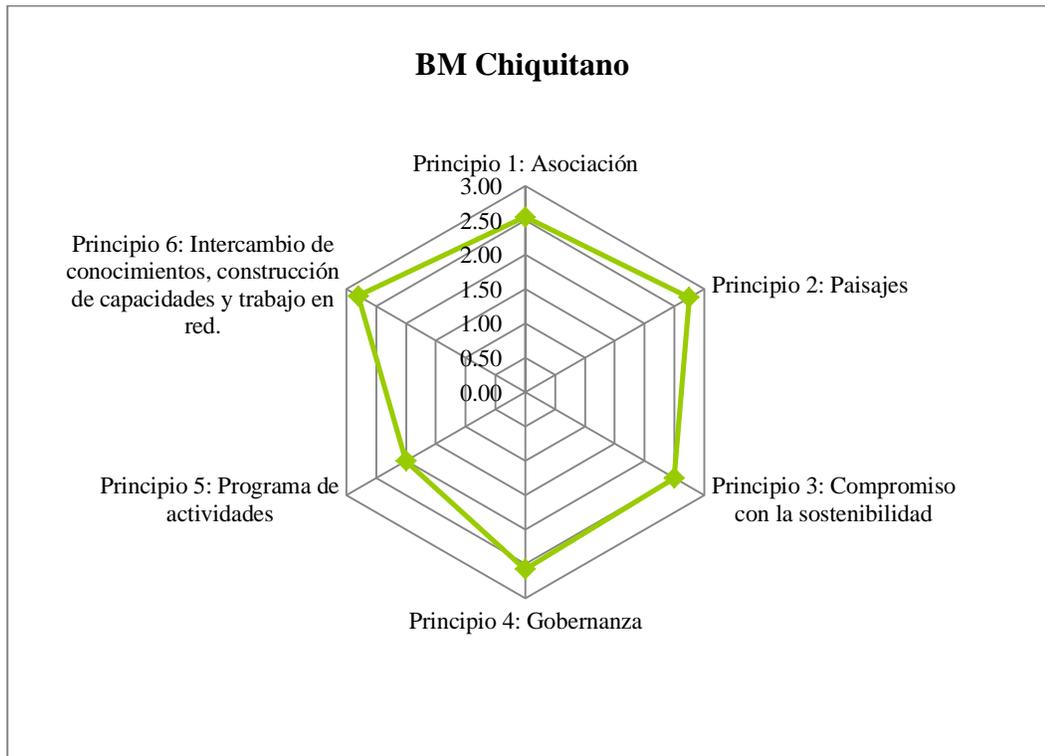


Figura 12: Gráfica de sostenibilidad del BM Chiquitano.

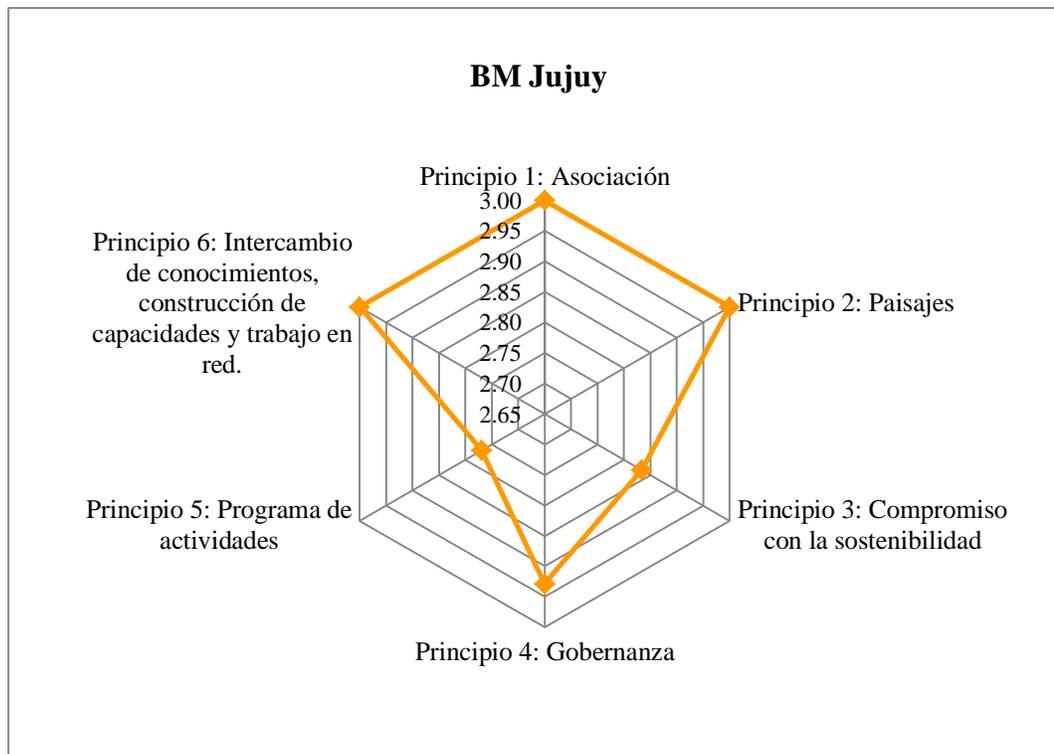


Figura 13: Gráfica de sostenibilidad del BM Jujuy.

La validación en campo permite “hacer una nueva depuración de los indicadores y a descubrir factores no considerados como costos, logística, disponibilidad de información y otros aspectos prácticos” (Moran *et al.* 2006), en este caso se constató que hay diferencias significativas para obtener información, costos y logísticos entre BM, tal es el caso del BM Chiquitano, que dada su extensión, la obtención de información y la validación en campo se ve dificultada por el difícil acceso a su área de influencia.

Tal como lo menciona Moran *et al.* (2006) “durante la validación de campo también es posible encontrar factores importantes que no hayan sido considerados en el estándar; en ese caso, podrán introducirse nuevos parámetros, respetando la consistencia horizontal y vertical”, en este caso se identificó que se puede incluir como parámetro el grado de interacción entre los actores que conforman el BM, así como el estado de desarrollo del mismo teniendo en cuenta el tiempo con el que cuenta el BM, ya que mediante este último se puede medir la eficiencia del BM evaluado.

Para la validación en campo contar con actas de reunión e informes ayuda considerablemente al entendimiento de la situación en que se encuentra el BM y al mismo tiempo otorga pruebas de las acciones que se vienen realizando, ya que muchas veces es insuficiente la información obtenida de las entrevistas y visitas al campo.

Una de las principales dificultades encontradas para la validación en campo fue delimitar el accionar de las instituciones que forman parte del Bosque Modelo, ya que la obtención de una

calificación satisfactoria de un indicador se puede deber a la gestión de una sola institución, con lo se puede tener un sesgo en la evaluación del estándar.

4.4 Objetivo 4: Formulación de escenarios futuros

Para la formulación de escenarios futuros se adecuó la metodología propuesta para cada Bosque Modelo, lo que dio como resultado que se formara un solo grupo (caso del BM Risaralda) o un grupo para cada principio del estándar (caso de los BM de Jujuy y Chorotega). En el caso del BM Chiquitano, no se dieron las condiciones para que se realizara el taller de escenarios futuros mientras duró la validación en campo. Los resultados de cada taller se presentan en el Anexo 4.

En el Cuadro 13 se presenta un resumen de los resultados de los talleres de escenarios futuros, en donde se sintetizan las similitudes e ideas más significativas.

Una limitante para la construcción de los escenarios futuros es que los participantes suelen no contar con suficiente tiempo ya que tienen otros compromisos y funciones labores, con lo cual muchos grupos no terminaron de desarrollar el ejercicio completo.

Se rescata de los resultados de escenarios futuros que los Bosques Modelo tienen diferentes visiones y líneas estratégicas de acuerdo con el grado de desarrollo de cada uno, sin embargo presentan similitudes, una de ellos es el planteamiento de línea estratégica de internalizar y difundir el concepto de Bosques Modelo para un mejor entendimiento de las gestiones que deben realizar.

Los escenarios futuros no son aplicables de igual forma para todos los BM, ya que como se ha mencionado anteriormente estos presentan diferentes estadios de desarrollo, se ve la utilidad de ellos en los Bosques Modelo que están iniciando o que están en un proceso temprano de desarrollo, ya que ayudan a fijar un rumbo y tener más claro a donde se quiere llegar, teniendo como marco a los principios de los BM.

En casos de los Bosques Modelo que ya están en proceso mayor de desarrollo, como es el caso del BM Jujuy, el ejercicio de escenarios futuros no es muy funcional, esté generó confusiones dentro de los gestores (ya se contaba con una visión claras y líneas estratégicas), sin embargo se vio su utilidad para el autoanálisis de la visión y evaluar la pertinencia de consolidar o modificar sus línea de acción.

Se vio la utilidad de los escenarios futuros como insumo para la planificación estratégica del Bosque Modelo.

Cuadro 13: Integración de ideas comunes entre los BM evaluados, que resumen los resultados de los talleres de escenarios futuros.

	Principio 1	Principio 2	Principio 3	Principio 4	Principio 5	Principio 6
Visión:	Los BM que tienen un proceso de desarrollo mayor se ven como como instancias de debate, consenso y toma de decisiones; mientras que aquellos que están en un estadio inicial de desarrollo, se visualizan en un futuro posesionados, organizados y con capacidades para la incidencia política.	En general los BM se visualizan como territorios sostenibles.	Los BM consideran como elemento común en su visión al compromiso de los actores y unificación de criterios para la gestión y administración de los recursos naturales de manera sostenible.	En este principio la visión tiene como elemento común la representatividad de las diferentes organizaciones dentro del territorio y que los BM sirvan como un referente de gestión.	Al igual que en el principio 1, se encontraron diferencias en la formulación de la visión de acuerdo con el estado de desarrollo del BM. Para el caso de aquellos que presentan mayor desarrollo se ven como un BM consolidado y como referente para la política ambiental de la región; para el otro caso, el BM se ve con un programa de actividades dirigidas a la gestión sostenible del territorio.	Los BM se ven con liderazgo en la región. Consideran en esta visión importarte resaltar el fortalecimiento de las capacidades, así como el compromiso y motivación de los diferentes actores para el manejo adecuado de los recursos naturales.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones ya consolidadas que forman parte del directorio y el compromiso que estas demuestran. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia social sobre el paisaje. • Aumento de instituciones que trabajan en el tema de conservación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y acciones existes basadas en la sostenibilidad. • Alianzas ya existentes dentro del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • BM es interinstitucional e intersectorial lo que facilita su incidencia. • Estrategias de gestión ambiental dentro del territorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de bienes y servicios ambientales. • Normativa para articular procesos de planificación ambiental. • Cada sector representado en el territorio cuenta con alianzas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertener al a red. • Experiencia de gestión en el territorio de diferentes instituciones
Limitantes	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones de recursos financieros. • Dificultad en la representación en el tiempo de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de diferente índole (uso de suelo, diferentes intereses económicos y políticos). • Áreas extensas de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitaciones legales y tecnológicas. • Intereses diferentes a la sostenibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos económicos. • Participación no continua de los actores por cambios en las organizaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos económicos. • Incumplimiento de compromiso. • Deficiente consolidación y posicionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de recursos económicos. • Iniciativas aisladas. • Perdida de conocimientos por no socializar.

	Principio 1	Principio 2	Principio 3	Principio 4	Principio 5	Principio 6
Líneas estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con mecanismos eficientes de interacción. • Internalizar el concepto de bosque modelo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción del ordenamiento territorial. • Promoción de políticas públicas. • Comprometer a los actores sociales en proyectos de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar oportunidades de financiamiento. • Promover mecanismos de incentivos. • Establecimiento de alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar la apropiación de los procesos por parte de los nuevos líderes. • Búsqueda de financiamiento. • Internalizar el concepto de bosque modelo 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de propuestas o proyectos. • Seguimiento y evaluación permanente de los planes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer y promover mecanismos de intercambio. • Gestionar recursos propios para los intercambios.

4.5 Resumen de los resultados

Finalmente, a manera de resumen se presenta el Cuadro 14 donde se sintetizan los resultados obtenidos con las preguntas de investigación planteadas para el presente estudio.

Cuadro 14: Preguntas de investigación y sus resultados.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS
¿Cuáles criterios serían suficientes y adecuados para valorar el cumplimiento de los principios y atributos propios de un Bosque Modelo?	Se plantearon un total de 26 criterios que incluyen en su definición mecanismos de participación, asociación y gobernanza, descripción biofísica y social del área de incidencia del BM considerando su dinamismo en el tiempo, ejes del desarrollo sostenible, estrategias de gestión y de intercambio de conocimientos y trabajo en red.
¿Qué tipo de indicadores podrían ser suficientes y adecuados para medir el cumplimiento de cada criterio propuesto?	De acuerdo a los criterios se plantearon indicadores de procesos, resultados e insumo (Cuadro 11)
¿Cuál es el conjunto de indicadores más adecuado para el contexto de los Bosques Modelo en Iberoamérica?	De acuerdo a los resultados, los indicadores de proceso son los que reflejan mejor el contexto de los Bosques Modelo.
¿Es conveniente que los indicadores sean genéricos para la RIBM o específicos para cada Bosque Modelo?	No se llegaron a determinar los indicadores de carácter obligatorio; sin embargo los genéricos para RIBM se identificaron en los Principios 2, 5 y 6, mientras que los específicos se limitan a los principios 1, 3 y 4
¿Es preciso que algunos indicadores sean de carácter obligatorio y/o general y algunos específicos para Bosques Modelo?	
¿Por qué tipo de usuarios puede ser aplicado el estándar y su protocolo?	Gestores del BM y por la RIABM.
¿Cuál es el formato de protocolo adecuado para la aplicación de los indicadores y criterios en Bosques Modelo?	El formato (Anexo 3) consta con medios de verificación y su forma de obtención, no se pudo contar con una norma para cada indicador
¿Son necesarias modificaciones a los criterios propuestos?	No se considera necesario modificar los criterios propuestos.
¿Cuál es la factibilidad de contar con indicadores de aplicación general para los BM de la RIABM?	Determinar si los BM cuentan con los requisitos mínimos para pertenecer a la RIABM.
¿Qué tipo de ajustes podrían ser los más frecuentes al aplicar indicadores para la evaluación de un BM específico?	Ajustes específicos sobre indicadores relacionados al funcionamiento del directorio, a la influencia directa que tienen sobre los sistemas productivos y con su modelo de gobernanza.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	RESPUESTAS
¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la aplicación del protocolo?	No todos los indicadores pueden ser evaluados de igual forma en los Bosques Modelos ya que estos cuentan con diferentes estrategias de gestión que los hace particulares. Es importante que el evaluador se adapte a la realidad del BM. La función del protocolo es de guía y no de norma.
¿Cuál es el nuevo protocolo que surge de la validación?	Se mantiene el protocolo, sin embargo existe la salvedad de que para un mismo indicador se puede tener diferentes formas de comprobar su cumplimiento. Por ejemplo inicialmente se plantearon realizar entrevistas semi estructuradas, sin embargo en el campo se vio por conveniente que estas sean abiertas, ya que de esta forma se puede obtener mayor información
¿El estándar es útil para la construcción de escenarios?	El estándar resulto ser útil para contextualizar la visión y las líneas estratégicas en el marco de los Principios y Atributos de los BM.
¿Los escenarios nos ayudan a mejorar el estándar?	Los escenarios futuros ayudaron a recabar información sobre la situación del BM, lo cual facilitó la evaluación del estándar.
¿Los escenarios nos ayudan a definir mejor los indicadores específicos para los BM?	Se pueden identificar a priori indicadores específicos, realizarlo por medio de talleres de escenarios futuros requiere de un mayor tiempo y reflexión.

5 ANÁLISIS DE LAS IMPLICANCIAS DE LOS RESULTADOS PARA EL DESARROLLO DESDE UNA PERSPECTIVA INTEGRAL Y MULTIDISCIPLINARIA

Los resultados obtenidos de las fases de formulación y validación del estándar, así como la información recabada, son insumos importantes para la planificación, monitoreo y evaluación de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada uno de los Bosques Modelo, procesos que entre sus fines procuran la consolidación de modelos de desarrollo sostenible en sus territorios de incidencia.

Es preciso resaltar que el estándar puede constituirse como una guía de planificación y de evaluación del desempeño de los Bosques Modelo, siendo una herramienta importante para lograr el desarrollo del área de incidencia del BM, inspirada en la visión de desarrollo compartida por las y los actores involucrados.

Cabe mencionar que dentro de la formulación del estándar se abordan los capitales culturales, sociales, naturales, de infraestructura y productivas financieras en sus criterios, que pueden constituirse como líneas estratégicas ya que consideran aspectos integrales y multidisciplinarios dentro del territorio y se encuentran enmarcados en los Principios de la RIBM.

Cuadro 15: Relación entre los capitales y los criterios del estándar.

CAPITALES	CRITERIOS
HUMANO	1.1. La gestión del Bosque Modelo (BM) involucra a diversos actores y grupos relevantes, de tal forma que se consideran y respetan los principales intereses y valores sobre el paisaje. 6.1. Se fortalecen las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y el manejo sostenible de los recursos naturales, así como la protección del medio ambiente. 6.3. Se comunican e intercambian experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas y se promueve su sistematización con otros BM, de tal modo que se fortalece el trabajo en red.

CAPITALES	CRITERIOS
SOCIAL	<p>1.2. El BM promueve y participa de alianzas y sinergias entre actores e instituciones a nivel de redes locales y nacionales.</p> <p>1.5. Las principales organizaciones que conforman los espacios de gestión y/o toma de decisiones del BM se mantienen a lo largo del tiempo.</p> <p>2.3. Las intervenciones en el paisaje evidencian la diversidad de intereses y/o necesidades que la sociedad tiene sobre los diversos recursos naturales.</p> <p>4.1. Los actores, en conjunto, desarrollan una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible.</p> <p>4.2. El BM tiene incidencia en el diálogo político en temas de manejo de recursos naturales, en especial de los recursos forestales.</p> <p>4.3. El BM constituye un foro de concertación con capacidad para la prevención y manejo de conflictos en torno al manejo de los recursos naturales y en particular de la gestión forestal.</p> <p>4.4. Las plataformas de toma de decisión del BM son oportunas y cuenta con representación y colaboración de socios y otros actores relevantes de diferentes sectores del territorio.</p> <p>4.5. El BM cuenta con un esquema ejecutivo que le permite gerenciar de manera transparente, eficaz y eficiente las actividades programadas.</p> <p>6.2. El BM difunde sus acciones, impactos y aprendizajes a la red local, la comunidad nacional e internacional mediante diversas estrategias de comunicación.</p> <p>6.4. Los BM proponen iniciativas para trabajos en red y coadyuvan en la formulación y en la ejecución de propuestas presentadas por otros BM, por la Red Nacional, Regional o Internacional, según sea el caso.</p>
CULTURAL	<p>1.4. El BM fomenta la participación, la equidad y la inclusión entre individuos y agrupaciones en el desarrollo de los procesos.</p> <p>3.2. El BM fomenta la equidad en la distribución de los beneficios y costos ambientales, sociales y económicos de los sistemas productivos.</p> <p>5.5. El conocimiento tradicional y científico se complementan y contribuye a la toma de decisiones, y nutren las diversas acciones de gestión del BM.</p> <p>5.1. El BM cuenta con una visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.</p>
NATURAL	<p>2.1. El BM tiene un área geográfica de gestión definida, que abarca diversos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos, usos de suelo y arreglos de tipos de tenencia de la tierra.</p> <p>2.2. Los recursos forestales del área son relevantes en términos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos.</p>
INFRAESTRUCTURA PRODUCTIVO FINANCIERO	<p>3.1. Los sistemas productivos promovidos por los BM contribuyen al crecimiento y diversificación de la economía local en un marco de sostenibilidad.</p> <p>3.3. Las prácticas y técnicas de los sistemas productivos diferentes a la actividad forestal que son promovidas por el BM contribuyen a mantener y/o recuperar integridad ecológica del paisaje.</p> <p>3.4. El manejo de los recursos forestales mejoran y/o mantiene su capacidad productiva, además de contribuir a la integridad ecológica del paisaje.</p>

6 ANÁLISIS DEL POTENCIAL PARA LA FORMACIÓN DE POLÍTICAS QUE SURGEN DE LOS RESULTADOS

Conceptualmente, uno de los fines que persiguen los BM es constituirse como una forma dinámica y tangible de engranar políticas nacionales y regionales a través de la participación y compromiso de diferentes actores.

El estándar recoge este fin específicamente en su principio de gobernanza, donde se evalúa la incidencia que tiene el BM en el diálogo político y las estrategias que maneja para constituirse como foro de concertación con capacidades para la prevención y manejo de conflictos y como plataforma de toma de decisión.

Así mismo, el BM es una asociación voluntaria cuyos miembros representan plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas en juego en su ámbito (RIBM 2003) que buscan el conceso y llegar a una visión común del territorio, esta característica es fundamental para incidir en las políticas locales, regionales o nacionales.

Aunado a lo anterior, cada actor que conforma el BM tiene experiencia o incidencia en la gestión de recursos naturales en el territorio y al hacer uso de la información recabada durante la evaluación del estándar mejoran su capacidad para proponer e implementar políticas.

Por otro lado, varios de los actores de los BM tienen en sus funciones la formulación de políticas públicas para el manejo de los recursos naturales (i.e CARDER en Colombia), al formar parte de una red en la cual se trata de involucrar los diversos actores y grupos relevantes, se asegura que se consideren y respeten sus principales intereses y valores existentes en el paisaje en la formulación de las políticas.

Finalmente, los BM buscan incidir en políticas adecuadas para el manejo y conservación de los recursos naturales, en especial de los forestales, de tal modo que influyen en el logro de la sostenibilidad de estos recursos en sus territorios.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

El estándar propuesto a partir de esta investigación, resultado de los aportes de diversas personas vinculadas a la RIABM, puede servir para varios propósitos, tales como:

- Herramienta de monitoreo y evaluación.
- Para visualizar y enmarcar el concepto de Bosques Modelo.
- Guía de planificación.

El estándar como herramienta de monitoreo y evaluación puede ser implementada por el mismo Bosque Modelo (autoevaluación) o por la RIBM. Los resultados del mismo pueden servir para identificar fortalezas y debilidades del BM, y al mismo tiempo la RIABM puede usarlos para determinar los principios en los que el BM necesita un mayor seguimiento y asesoramiento.

En este contexto la implementación del estándar puede identificar a los Bosques Modelos que tengan un grado mayor de desarrollo, de esta forma planificar potenciales intercambios de experiencias entre los Bosques Modelo y al mismo tiempo fortalecerse como red.

Los Bosques Modelo son constituidos por diversidad de socios que tienen sus propias actividades y objetivos de gestión territorial y de los recursos forestales. Es preciso que cada Bosque Modelo tenga definida la delimitación de sus acciones en red, en relación con aquellas que son acciones individuales y particulares de sus socios, de lo contrario se dificulta la tarea del evaluador, y se puede sesgar el resultado de la evaluación.

Este problema de delimitación de actividades se evidenció en particular en los Bosques Modelo de Risaralda, Chorotega y Chiquitano, debido a que cuentan con una institución promotora en la cual recaen casi todas las funciones de gestión del BM y generalmente las actividades del BM se traslapan con aquellas propias de la institución.

Las condiciones financieras de los BM influyen sustancialmente en el cumplimiento del estándar, ya que estas limitan la gestión del BM, generando con ello deficiencias en implementación de actividades, así como en la continuidad de las coordinaciones entre los actores involucrados.

Aunque es factible que los diversos BM dentro de la RIABM puedan compartir sus indicadores, o al menos muchos de ellos, los indicadores compartidos no pueden tener una norma unificada, como sucede con los estándares de certificación forestal, ya que en los BM se evalúan sobre todo procesos de bases sociales que son particulares en cada uno de ellos.

En los diferentes espacios de discusión y evaluación del estándar se constató que los principios que presentan mayores dificultades y diferencias para su evaluación son los relacionados con asociación y gobernanza, no sólo porque se traslapan sus bases conceptuales, también porque cada BM

tienen modelos y procesos diferente de gestión, i.e. el BM de Risaralda cuenta con un grupo gestor (en el cual se ve el compromiso de las instituciones mediante acuerdos de cooperación), mientras que el BM Chiquitano cuenta con un directorio provisional regional y consejos municipales.

Así mismo se observó que para la continuidad del funcionamiento de un Bosque Modelo es importante contar con al menos una institución impulsora o un directorio bien consolidado, como es el caso de BM Chiquitano, que tiene como institución impulsora a la FCBC, o el BM Risaralda que cuenta con la CIEBREG y la CARDER, mientras que el BM Jujuy cuenta con un directorio y un equipo técnico bien consolidado.

Una situación que podría constituir un riesgo significativo para la viabilidad de algunos Bosques Modelo es cuando dejan de contar con una institución impulsora. Lo anterior se evidenció al evaluar la gobernanza del BM Risaralda, cuando se observó que la CARDER (integrante del grupo gestor) tiene una potencial amenaza de desaparecer, a causa de políticas de estado, con lo cual el funcionamiento de este BM puede peligrar; es por ello que es importante que los BM cuenten con una estrategia para enfrentar dichas amenazas y evitar la dependencia excesiva en torno a un solo socio promotor.

Contar con una plataforma donde las responsabilidades están mejor distribuidas entre los diversos socios, que se han empoderado de las mismas, podría ofrecer mayor sostenibilidad, este podría ser el caso del BM Jujuy.

No todos los BM evolucionan de manera similar en el tiempo hacia la conformación del directorio, i.e. el BM Chorotega está en un proceso inicial de desarrollo, cuenta con un directorio, pero este no está consolidado, los BM Chiquitano y Risaralda a pesar de que tienen más tiempo de funcionamiento no cuentan con un directorio formalizado y el BM de Jujuy, que tiene mayor desarrollo, cuenta con un directorio consolidado y que funciona adecuadamente.

Una de las dificultades que se encontró al momento de implementar el estándar por primera vez, es definir el periodo de acciones que se consideran dentro de la evaluación, para un BM que recién están iniciando sus gestiones este punto no presentó mayor inconveniente; sin embargo, para el BM Jujuy que cuenta con 10 años de gestión, se tuvo que definir arbitrariamente un periodo de evaluación de aproximadamente 2 años.

Los costos de la evaluación son variables y no se pueden estandarizar, ya que están directamente relacionados con la ubicación del Bosque Modelo, es decir el país en que se encuentra, con el área de incidencia, el tipo de acceso a la zona y el número de iniciativas que gestiona el Bosque Modelo.

Para obtener una formulación adecuada de escenarios futuros por cada principios es necesario que los actores que están involucrados en el accionar del BM tengan claridad del concepto del mismo, de tal forma que focalicen la visión dentro del marco de los Principios y Atributos de los BM.

Todas las herramientas utilizadas fueron efectivas para la obtención de información, sin embargo los talleres de escenarios futuros y las entrevistas con los gerentes de los Bosques Modelo fueron particularmente útiles, pues dieron una mejor representación de estado situacional de estas iniciativas; ya que no solo se obtuvo información para el estándar, sino que también se identificaron sus principales limitaciones y oportunidades.

7.2 Recomendaciones

A pesar que se hizo la socialización respectiva del estándar es preciso continuar con este proceso para que se recaben más insumos y se mejore la propuesta, de tal forma que pueda ser utilizada por la RIABM y al mismo tiempo se identifiquen los parámetros propios de cada Bosque Modelo.

Un ejercicio que cada Bosque Modelo debe realizar es su autoevaluación, utilizando el estándar como herramienta, para que de esta manera puedan identificar y monitorear a lo largo del tiempo su propio grado de desarrollo y desempeño, información que puede plasmarse en el informe anual o anuario del Bosque Modelo.

A manera de facilitar el proceso de evaluación de los Bosques Modelo, es recomendable que el evaluador cuente previamente con un mapa de actores y socios del BM donde se visualicen sus funciones e incidencia, y se identifiquen aquellos más idóneos a entrevistar de modo que el tiempo de evaluación sea más eficiente y efectivo.

Es importante realizar el monitoreo y evaluación periódicamente, al menos cada dos años, de los BM y así obtener una tendencia de desarrollo a lo largo del tiempo.

Determinar los periodos de mayor y menor progreso y contextualizarlos, de tal modo que se comprenda mejor el proceso de gestión de cada BM, debería ser uno de los productos de la evaluación y monitoreo del Estándar.

El equipo mínimo recomendable para la evaluación de un Bosque Modelo es de 2 personas, de especialidades diferentes pero complementarias; asimismo, es importante que los evaluadores comprendan y conozcan a fondo el estándar para asegurar una adecuada evaluación.

Aunado a lo anterior, es recomendable que la evaluación sea llevada por actores internos y externos ya que se tendría un mejor conocimiento de la situación del BM y a la vez una mirada objetiva.

La RIABM y los Bosque Modelo deben difundir mejor el concepto del BM, ya que se observó que muchos actores no lo comprenden e interiorizan en sus acciones. En este sentido, el estándar puede constituirse como una herramienta para clarificar y complementar el concepto de BM y coadyuvar al entendimiento del mismo.

Para el caso de los BM que no cuenten con un plan estratégico, formular escenarios futuros enmarcados en los principios y atributos de la RIBM, resulta un insumo importante para focalizar sus acciones en ese contexto.

Se reconoce que los Bosques Modelos son variados entre sí y que el concepto mismo está evolucionando, por lo cual es necesario, de alguna manera, que se consideren estos cambios en los principios ya establecidos por la RIBM.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Arce, R. s.f. Criterios e indicadores para el manejo forestal sostenible: necesidad de un enfoque integral y multidisciplinario. Recursos Naturales y Ambiente (42). 14 – 18
- Barriga, M; Campos, J; Corrales, M; Prins, C. 2007. Gobernanza ambiental, adaptativa y colaborativa en bosques modelo, cuencas hidrográficas y corredores biológicos: diez experiencias en cinco países latinoamericanos. Turrialba, CR. 93 p. (Serie técnica Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales no.358).
- Dalal-Clayton, B; Bass, S. comps. 2002. Estrategia de desarrollo sostenible: libro de consulta. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y Programa de Desarrollo d de las Naciones Unidas. 433 p.
- De Camino, R., De Camino, T., Alvarado, C., Ferreira, O., Ferreira, S., van Eldik, T. 2000. Desarrollo de una metodología práctica de seguimiento y evaluación de la sostenibilidad del manejo forestal en Bosque Húmedo Tropical Primario en Brasil y Bosque de Pinares Naturales en Honduras. En este volumen. RIMISP: Santiago, Chile.
- Duran, L. 2010. Estrategias y mecanismos para la gobernanza de los recursos naturales en los Bosques Modelo Prince (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y Araucarias del Alto Malleco (Chile). Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 172 p.
- Faustino, J; Jiménez, F. 2005. Guía para elaborar planes de cogestión de cuencas (en línea). Consultado 14 oct. 2010. Disponible en <http://preval.org/documentos/2046.pdf>.
- Foro Global de la RIBM . 2006. Memoria 2005, Turrialba, Costa Rica. 116 p.
- García, A; Campos, J; Villalobos, R. 2006. Identificación y selección de áreas piloto y actores sociales en el Bosque Modelo Reventazón, Costa Rica. Recursos Naturales y Ambiente (46 -47). 109 - 116.
- IIED (International Institute for Environment and Development). 2005. La Pirámide: una herramienta de diagnóstico y planificación para una buena gobernanza forestal (en línea). Consultado 18.ago 2011. Disponible en http://www.policy-powertools.org/Tools/Engaging/docs/pyramid_tool_spanish.pdf
- Lammerts van Bueren, E; Blom, EM. 1996. Esquema jerárquico para la formulación de estándares para el manejo forestal sostenible. Wageningen, NL. 59p
- Lammerts van Bueren, E; Blom, EM. 1997. Hierarchical Framework for the formulation of sustainable forest management standards. Principles criteria indicators. Wageningen, NL, Tropenbos Foundation. 82p.

- Lobo, A. 2006. Desarrollo de un Bosque Modelo como estrategia de aplicación del Enfoque Ecosistémico en el Bosque Seco Chiquitano, Bolivia. Tesis Mag. Sc. Turrialba, CR, CATIE. 141 p.
- Salafsky, N; Margoluis, R. 1988. Medidas de éxito: Diseño, manejo y monitoreo de proyectos de conservación y desarrollo (en línea). Island Press, Washington DC. Consultado 22.nov. 2010. Disponible en www.fosonline.org
- McGinley, K; Finegan, B. s.f. Criterios e indicadores para evaluar la sostenibilidad ecológica: un conjunto integrado para bosques manejados en Costa Rica. Revista Forestal Centroamericana (Comunicación Técnica). 23 – 27.
- Mokate, K. 2000. El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social (en línea). Consultado 27 set. 2010. Disponible en www.ipardes.gov.br/pdf/.../governanca_2005_El_Monitoreo.pdf
- Moran, M; Campos, 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. CR. CATIE. 70 p. (Serie técnica. Informe Técnico no. 347. Colección Manejo Diversificado de Bosques Naturales. Publicación no.32)
- Murray, L, Rossi, L. 2007. Guía de Monitoreo y evaluación. Sao Paulo, BR. Pact Brasil. 50 p
- Nemarundwe, N; de Jong, W; Cronkleton, P. 2003. Escenarios Futuros como instrumento para el manejo forestal: manual para capacitar facilitadores en el manejo de Escenarios Futuros.
- OECD. 2002. Evaluation and aid effectiveness: glossary of key terms in evaluation and results based management. Development Assistance Committee. Paris, FR. 40p.
- RIAMB (Red Iberoamericana de Bosques Modelo). 2006. Estándar de Principios, Criterios e Indicadores (PC&I) de la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe: Documento base para la discusión. 10 p.
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosques Modelo). 2008a. Construyendo la Institucionalidad de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo. 54 p.
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosques Modelo). 2008b. Acta de reunión de directorio: 15 noviembre 2008. Soria, ES. 12p
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosques Modelo).2009. Anuario 2009: Bosques Modelo de Iberoamérica (en línea). 168 p. Consultado 16 oct. 2010. Disponible en www.bosquesmodelo.net/new/admin/.../AnuarioBM2009_RIABM-Final.pdf
- RIBM (Red Internacional de Bosques Modelo).2003. Guía para el Desarrollo del Bosque Modelo. Ottawa, CA. 18p.

- _____. 2004. Cuaderno: sistemas de monitoreo y evaluación para bosques modelo. Curacautin, CL. 96p.
- _____. 2005. Asociándonos para el logro del Manejo Forestal Sustentable: 1995 – 2005. 40 p.
- _____. 2008a. Principios y atributos de los bosques modelo (en línea). Consultado 16 oct. 2010. Disponible en http://www.bosquesmodelo.net/new/spanish/herramientas/content/documentos/Principios_y_atributos_BM.pdf
- _____. 2008b. Guía de Desarrollo de Bosques Modelo. Otawa, CA. 34 p.
- _____. 2008c. Guide to Model Forest Governance. Otawa, CA. 22p
- _____. 2011. La Red Internacional de Bosques Modelo: un enfoque global para la sostenibilidad de los ecosistemas. Otawa, CA. 54p.
- Rivas, C. 2006. Evolución del concepto sobre manejo de cuencas de la Región Mesoamerica (en línea). Consultado 14 oct. 2010. Disponible en http://www.icran.org/pdf/MAR-Pages/watershed/docs/2_evolucion_concepto.pdf
- Rivera, C; Fierros, A; Vázquez, V, Gómez, A; Velázquez, A. 2008. Principios, criterios e indicadores de sustentabilidad para plantaciones forestales de rápido crecimiento. Revista Fitotecnia Mexicana (004). 391-397
- RRBM-LAC (Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y El Caribe). 2007a. Reunión de Directorio. Chiquitano, BO.
- RRBM-LAC (Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y El Caribe). 2007b. Reunión de Directorio. La Ceiba, HN.
- Sepúlveda, S; Rodríguez, A, Echevarri, R; Portilla, M. 2003. El enfoque territorial del desarrollo rural. San José, CR. 90 p.
- Swiderska, K; Roe, D; Siegele, L; Grieg-Gran, M. s.f. The Governance of Nature and the Nature of Governance: policy that works for biodiversity and livelihoods (en línea). Consultado 18.ago 2011. Disponible en http://www.field.org.uk/files/Gov_for_nature.pdf
- UICN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources). 2004. Managing Evaluations: a guide for IUCN programme and project managers. UK. 40 p.
- UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura). s.f . Reservas de Biosfera (en línea). Consultado 16.nov 2010. Disponible en http://portal.unesco.org/science/es/ev.php-URL_ID=4801&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html
- Wallenberg, E; Edmunds D; Buck, L. 2001. Guía para uso de: escenarios como instrumento para el manejo forestal adaptable. CIFOR. 44

ANEXOS

Anexo 1. Primera propuesta del Estándar para Bosques Modelo.

Propuesta de criterios	Lineamiento de Indicador
Principio 1 - Asociación: Cada bosque modelo es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria de los representantes de los intereses de las partes interesadas y valores que tienen los actores sobre el paisaje.	
1.1. La gestión del Bosque Modelo (BM) involucra a diversos actores y grupos relevantes, de tal forma que se consideran y respetan los principales intereses y valores del territorio.	1.1.1 Los gestores del BM han identificado y convocado actores y grupos relevantes para su gestión. 1.1.2. Las actividades del BM se han desarrollado a partir de las sinergias con los diversos actores.
1.2. El BM participa de, y promueve sinergias, alianzas y redes locales de muy diversos actores e instituciones.	1.2.1. Existen redes y alianzas vigentes en el territorio y el BM forma parte de ellas.
1.3. La participación en todos los aspectos de la gobernabilidad del BM es voluntaria.	1.3.1. El Directorio se ha conformado de manera voluntaria. 1.3.2. Existen mecanismos de afiliación claros y de pleno conocimiento de los interesados, así como un reglamento de funcionamiento consensuado y aprobado por todos los socios y corresponsables.
1.4. El BM fomenta la participación y equidad entre individuos y agrupaciones en el desarrollo de los procesos.	1.4.1. El BM conforma sus estructuras directivas y operativas de manera equitativa, sin discriminar a sus integrantes por condiciones económicas, sociales y culturales. 1.4.2. El BM fomenta la participación de los socios y actores relevantes en los procesos del mismo.
Principio 2 – Paisaje: Un área biofísica de gran escala que representa un amplio espectro de valores forestales, incluyendo intereses sociales, culturales, económicos y ambientales de la comunidad.	
2.1. El BM tiene un área geográfica definida que abarca numerosos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos y arreglos de tenencia de la tierra.	2.1.1. El BM ha identificado las principales interacciones entre componentes y sistemas dentro del paisaje, particularmente de aquellos vinculados directa o indirectamente con la gestión de los recursos forestales.
2.2. El área geográfica de gestión considera en su delimitación escalas espaciales múltiples y su importancia ecosistémica.	2.2.1. Dentro del área se integran en diferentes escalas espaciales, diversas actividades y espacios de gestión, como sistemas de producción (por ejemplo bosques privados, bosques comunales, agricultura, etc.), unidades hidrográficas (microcuencas, subcuencas, macrocuencas), unidades jurídico-administrativas (cantones, distritos, municipios, provincias), entre otros.
2.3. Los recursos forestales del área son relevantes en términos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos.	2.3.1. El BM ha identificado los recursos forestales que brindan bienes a la comunidad y que han sido reconocidos por su importancia en términos ecológicos, políticos, económicos, sociales y culturales. 2.3.2. El BM ha identificado superficies de tierras designadas primordialmente con funciones de protección de suelo y agua (zonas frágiles) o que deberían designarse así. 2.3.3. El BM ha identificado las áreas protegidas en el ámbito de acción del BM.
2.4. Las intervenciones en el paisaje revelan la diversidad de valores que la sociedad tiene sobre los diversos recursos naturales.	2.4.1. El área del BM incluye centros poblados asociados al manejo de recursos forestales de manera directa (maderas, recursos no-maderables) o indirecta (turismo, protección de cuencas). 2.4.2. El área de influencia del BM incluye actores con diversas estrategias de vida y culturas vinculadas al uso y conservación de los recursos forestales, de manera directa o indirecta.
Principio 3 - Compromiso con la sostenibilidad: Los actores involucrados en el bosque modelo están comprometidos con la conservación y el manejo sostenible de los recursos naturales y el paisaje forestal.	
3.1. Las estrategias productivas de manejo de recursos naturales	3.1.1. El BM ha identificado las estrategias productivas de bienes y servicios de los ecosistemas.

Propuesta de criterios	Lineamiento de Indicador
que son promovidas por el BM fomentan el procesamiento o encadamiento de la producción de manera equitativa y buscan favorecer la generación de beneficios sociales, ambientales y económicos, de tal forma que se diversifican los medios de vida en procura de la reducción de la vulnerabilidad social.	<p>3.1.2. El BM apoya prácticas productivas amigables con el ambiente, que contribuyen al mejoramiento de los ingresos de los involucrados.</p> <p>3.1.3. El BM fomenta el desarrollo de mercados adecuados para sus bienes y servicios de sus productos, de tal forma que se maximizan las oportunidades en torno al procesamiento o encadenamiento de la producción.</p> <p>3.1.4. El BM promueve el fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas en sus sistemas de gestión u otros temas de interés.</p>
3.2. Las prácticas y técnicas de los sistemas complementarios o diferentes a la actividad forestal que son promovidas por el BM contribuyen a mantener y/o recuperar integridad ecológica del paisaje.	<p>3.2.1. Las intervenciones promovidas por el BM se realizan en función del mantenimiento, conservación, mejoramiento y uso adecuado de los bienes y servicios ambientales del paisaje.</p> <p>3.2.2. El BM promueve la protección de las áreas de importancia cultural y ecológica.</p> <p>3.2.3. El BM promueve el ordenamiento territorial en función de la conservación, mejoramiento, restauración y uso adecuado de los bienes y servicios de los ecosistemas.</p> <p>3.2.4. El BM llevan a cabo acciones directas e indirectas orientadas a la restauración ecológica a escala del paisaje que contribuyan a mantener y/o recuperar integridad ecológica, de tal modo que se mantiene o aumenta la cobertura vegetal.</p>
3.3. El manejo de los recursos forestales mejoran y/o mantiene su capacidad productiva, además de contribuir a la integridad ecológica del paisaje.	<p>3.3.1. El BM fomenta el uso de criterios e indicadores de MFS reconocidos nacional y/o internacionalmente.</p> <p>3.3.2. El BM genera información y monitorea los bosques destinados para la producción de madera y/o productos forestales no madereros y la afectación de los mismos por procesos o agentes destructivos.</p>
Principio 4 – Gobernanza: El proceso de manejo de los bosques modelo es representativo, participativo, transparente y responsable; promueve el trabajo en colaboración entre los actores involucrados en el bosque.	
4.1. Los actores, en conjunto, desarrollan una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible.	4.1.1. La visión del BM se construyó de manera participativa y la misma se encuentra plasmada en sus documentos de gestión
4.2. El BM tiene incidencia en el diálogo político en temas de manejo de recursos naturales, en especial de los recursos forestales.	<p>4.2.1. El proceso de BM genera antecedentes y brinda pautas de buena gestión que inciden en las políticas relacionadas al manejo y conservación sostenible a nivel local.</p> <p>4.2.2. El BM toma iniciativa para promover políticas a nivel nacional, en temas relacionados con la conservación y manejo sostenible de recursos naturales.</p> <p>4.2.3. El BM participa en foros de toma de decisiones (mesas de concertación, mesas de diálogo, entre otras).</p>
4.3. El BM constituye un foro con capacidad para el manejo efectivo de conflictos en torno al manejo de los recursos naturales y en particular de la gestión forestal.	<p>4.3.1. El BM ha identificado los potenciales conflictos en el ámbito de influencia del BM.</p> <p>4.3.2. Se ha formulado una estrategia y mecanismos de resolución de conflictos.</p>

Propuesta de criterios	Lineamiento de Indicador
4.4. Las plataformas de toma de decisión del BM son oportunas y cuenta con representación de socios y otros corresponsables relevantes diferentes sectores del territorio.	4.4.1. El directorio del BM cuenta con representación balanceada de diferentes grupos y actores relevantes. 4.4.2. Existen políticas, procedimientos y prácticas claras para abrir espacios de expresión e influencia en la toma de decisiones a grupos y sectores relevantes al paisaje. 4.4.3. Existen mecanismos de información apropiados hacia los corresponsables claves en particular y hacia la sociedad en general, sobre la gestión de las estructuras directivas del BM. 4.4.4. Hay apoyo activo al concepto y labores del BM por parte de la autoridad nacional/estatal representada en el directorio regional.
4.5. El BM cuenta con un esquema ejecutivo que le permite gerenciar de manera transparente, eficaz y eficiente las actividades programadas.	4.5.1. Los miembros del Directorio y demás socios del BM tienen pleno acceso a los procedimientos que orientan su accionar. 4.5.2. Los estados financieros son reportados a los miembros del Directorio y demás socios de manera oportuna. 4.5.3. El equipo básico del BM permite comunicación dinámica, seguimiento a acuerdos, convocatoria a socios y coordinación. 4.5.4. Se cuenta con comités u otros mecanismos ejecutivos para la implementación de actividades del BM. 4.5.5. Se gestionan oportunamente mecanismos de compensación salarial a las labores de coordinación o gerencia.
Principio 5 - Programa de actividades: Las actividades que lleva a cabo un bosque modelo reflejan la visión del bosque modelo y las necesidades, valores y desafíos de los actores involucrados en el bosque modelo en materia de manejo.	
5.1. Existe una planificación estratégica y operativa y la implementación de planes que guían el accionar de los BM es realizado de manera participativa y a su vez ayudan a identificar los logros y avances del proceso.	5.1.1. Se cuenta con un Plan Estratégico vigente que ha sido elaborado de manera participativa y aprobado por el directorio del BM. 5.1.2. Se cuenta con Planes Operativos Anuales (POA) vigentes. 5.1.3. Se cuenta con presupuestos de las acciones planificadas, descritas en los planes estratégicos y POAs. 5.1.4. Se cuenta con estrategias de financiamiento para el accionar del BM.
5.2. El BM cuenta con una visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.	5.2.1. El BM ha definido los atributos básicos que desea promover en el territorio, tomando en cuenta los diversos usos y valores de los ecosistemas. 5.2.2. El plan estratégico plasma en sus lineamientos la visión de gestión sostenible del territorio. 5.2.3. El Plan Estratégico toma en cuenta planes de mayor escala (de gobiernos locales, federales, nacionales, red nacional, regional e internacional, convenios a nivel global), en particular del plan nacional forestal.
5.3. Se dan procesos de monitoreo y evaluación de las acciones a lo interno de los BM para su mejora continua.	5.3.1. Existe un Sistema de Monitoreo y Evaluación formalizado y consensuado entre los socios y corresponsables del BM, orientado al seguimiento y ajuste de los planes que guían a los BM (planes estratégicos y POAs). 5.3.2 Se realizan acciones periódicas de monitoreo y evaluación participativa.

Propuesta de criterios	Lineamiento de Indicador
5.4. Los bosques modelo propician la investigación y demostración de procesos, técnicas y enfoques innovadores en materia de manejo sostenible de recursos naturales.	5.4. 1. El BM identifica prioridades para la investigación científica enmarcadas en las necesidades de gestión de los recursos naturales y las fomenta a través de programas específicos y/o alianzas académicas. 5.4. 2. En la gestión del BM se proponen, discuten y analizan nuevas ideas e iniciativas respecto al uso sostenible y conservación de los recursos naturales. 5.4. 3. En la gestión del BM se sistematiza y analiza el desempeño de las ideas innovadoras implementadas.
5.5. El conocimiento tradicional contribuye a la toma de decisiones, complementa al conocimiento científico y nutre las diversas acciones de gestión del BM.	5.5.1. Existen documentos, reportes u otros mecanismos que rescatan, mantienen y/o sistematizan los aportes del conocimiento tradicional a la toma de decisiones en los procesos de BM.
<i>Principio 6 - Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red: Los bosques modelo desarrollan la capacidad de los actores involucrados en los bosques modelo para que ellos participen en el manejo sostenible de los recursos naturales, colaboren, y compartan resultados y lecciones aprendidas mediante el trabajo en red.</i>	
6.1. Se fortalecen las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y proteger el medio ambiente.	6.1.1. El BM realiza y promueve actividades de capacitación de grupos de interés, sobre temas propios de su gestión. 6.1.2. Los actores locales participan con equidad en la realización de diagnósticos, identificación de necesidades, elaboración de proyectos y perfiles para el desarrollo local. 6.1.3. Se desarrollan estrategias de educación ambiental en los grupos de interés dentro del BM.
6.2. El BM difunde sus acciones y aprendizajes a la comunidad nacional e internacional mediante diversas estrategias de comunicación.	6.2.1. El BM cuenta con una estrategia de comunicación y difusión. 6.2.2. Se realizan y documentan actividades de comunicación y difusión hacia los actores claves nacionales e internacionales.
6.3. Se comunican e intercambian experiencias y lecciones aprendidas sistematizadas con otros BM, de tal modo que se fortalece el trabajo en red.	6.3.1. Se realizan intercambios de conocimientos y lecciones aprendidas con otros BM. 6.3.2. Se participa activamente en las redes de comunicación, virtual o presencial, de la red regional. 6.3.3. El BM sistematiza sus experiencias y lecciones aprendidas de los procesos más relevantes y los comparten con otros BM a nivel nacional e internacional.
6.4. Los BM proponen iniciativas para trabajos en red y coadyuvan en la formulación y ejecución de propuestas presentadas por otros BM, por la Red Nacional, Regional o Internacional, según sea el caso.	6.4.1. El BM genera propuestas, acciones, iniciativas u otros, con otros BM y otras instancias en el ámbito nacional o internacional. 6.4.2. El BM trabaja en acciones conjuntas de cooperación horizontal (propuestas, proyectos, documentos, etc) con otros BM. 6.4.3. El BM participa activamente en iniciativas que mejoran el funcionamiento y gobernanza de las redes nacionales, regionales e internacional de los BM.

Anexo 2: Tercera propuesta del Estándar para Bosques Modelo.

META SUPERIOR (RIABM 2011): “El Bosque Modelo es un proceso en el que grupos que representan a una diversidad de actores trabajan juntos hacia una visión común de desarrollo sostenible en un territorio en donde el ecosistema forestal juega un papel importante”

Criterio	Indicador
1. Principio 1 - Asociación: Cada Bosque Modelo es un foro neutral que acoge la participación voluntaria de quienes representan los intereses y valores de los actores en relación al paisaje.	
1.1. La gestión del Bosque Modelo (BM) involucra a diversos actores y grupos relevantes, de tal forma que se consideran y respetan los principales intereses y valores sobre el paisaje.	1.1.1. Los gestores del BM identifican y convocan permanentemente actores y grupos relevantes para su gestión. 1.1.2. Las actividades del BM se planifican y desarrollan tomando en cuenta y respetado los principales intereses y valores sobre el paisaje.
1.2. El BM promueve y participa de alianzas y sinergias entre actores e instituciones a nivel de redes locales y nacionales.	1.2.1. El BM promueve la formación y participación de los actores involucrados en redes locales de gestión. 1.2.2. Existen redes y alianzas vigentes en el territorio de diversos actores y el BM forma parte de ellas. 1.2.3. Las actividades del BM se planifican y desarrollan a partir de sinergias y alianzas con los diversos actores.
1.3. La participación en todos los aspectos de la gobernabilidad del BM es voluntaria.	1.3.1. Los involucrados conforman y participan de forma voluntaria en el directorio del Bosque Modelo 1.3.2. El BM cuenta con un reglamento, estatuto y/o manual de funciones consensuado y aprobado por todos los socios y actores, en el cual se mencionan claramente los mecanismos de afiliación que son de pleno conocimiento para los interesados.
1.4. El BM fomenta la participación, la equidad y la inclusión entre individuos y agrupaciones en el desarrollo de los procesos.	1.4.1. El BM conforma sus estructuras directivas y operativas de manera inclusiva y equitativa, sin discriminar a sus integrantes por condiciones económicas, sociales y culturales. 1.4.2. El BM fomenta la participación de los socios y actores relevantes en los procesos del mismo.
1.5. Las principales organizaciones que conforman los espacios de gestión y/o toma de decisiones del BM se mantienen a lo largo del tiempo.	1.5.1. El BM promueve el involucramiento de todas las partes interesadas a lo largo del tiempo. 1.5.2. La participación de las organizaciones en los espacios de gestión y/o toma de decisión del BM se mantiene activa a lo largo del tiempo.
2. Principio 2 - Paisaje: Cada Bosque Modelo es una extensa área biofísica que representa una amplia gama de valores del bosque, incluyendo valores sociales, culturales, económicos y ambientales	
2.1. El BM tiene un área geográfica de gestión definida, que abarca diversos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos, usos de suelo y arreglos de tipos de tenencia de la tierra.	2.1.1. Dentro del área se integran en diferentes escalas espaciales, diversas actividades y espacios de gestión, como sistemas de producción (por ejemplo bosques privados, bosques comunales, agricultura, etc.), unidades hidrográficas (microcuencas, subcuencas, macrocuencas), unidades jurídico-administrativas (cantones, distritos, municipios, provincias), entre otros. 2.1.2. El BM identifica los principales componentes y sistemas dentro del paisaje, particularmente aquellos vinculados directa o indirectamente con la gestión de los recursos forestales. 2.1.3. El BM revisa periódicamente y puede ajustar su definición de ámbito de acción a partir del análisis de

Criterio	Indicador
	cambios en la dinámica de sus componentes (ambientales, sociales, políticos, culturales, entre otros).
2.2. Los recursos forestales del área son relevantes en términos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos.	<p>2.2.1. El BM identifica los principales bienes y servicios derivados de sus ecosistemas forestales que brindan a la comunidad por su importancia en términos ecológicos, políticos, económicos, sociales y culturales.</p> <p>2.2.2. El BM promueve el monitoreo, análisis y documentación de cambios en la relevancia (según la percepción de la población o basada en datos físicos y económicos) de los bienes y servicios de los ecosistemas forestales.</p> <p>2.2.3. El BM incluye en sus estrategias de trabajo a las áreas protegidas que se encuentran en su ámbito de acción e identifica y trabaja con áreas que están o deberían destinarse a la protección y conservación de suelos, agua y biodiversidad.</p>
2.3. Las intervenciones en el paisaje evidencian la diversidad de intereses y/o necesidades que la sociedad tiene sobre los diversos recursos naturales.	<p>2.3.1. El área del BM incluye centros poblados rurales o urbanos asociados al manejo de recursos forestales de manera directa (maderas, recursos no-maderables) o indirecta (turismo, protección de cuencas).</p> <p>2.3.2. El área de incidencia del BM incluye actores con diversas estrategias de vida y culturas vinculadas al uso y conservación de los recursos forestales, de manera directa o indirecta.</p>
3. Principio 3 - Compromiso con la sostenibilidad: Los actores se comprometen con la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales y paisajes boscosos.	
3.1. Los sistemas productivos promovidos por los BM contribuyen al crecimiento y diversificación de la economía local en un marco de sostenibilidad.	<p>3.1.1. El BM identifica y clasifica los principales sistemas productivos de bienes y servicios de los ecosistemas en su área de gestión.</p> <p>3.1.2. El BM apoya prácticas productivas que contribuyen al mejoramiento de los ingresos de los involucrados.</p> <p>3.1.3. El BM fomenta el desarrollo de mercados adecuados para los bienes y servicios de sus ecosistemas, de tal forma que se maximizan las oportunidades en torno al procesamiento o encadenamiento de la producción.</p> <p>3.1.4. El BM promueve la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas en sus sistemas de gestión u otros temas de interés vinculados a la cadena.</p>
3.2. El BM fomenta la equidad en la distribución de los beneficios y costos ambientales, sociales y económicos de los sistemas productivos.	<p>3.2.1. El BM promueve mecanismos que buscan la distribución equitativa de los beneficios y costos de los sistemas productivos.</p> <p>3.2.2. El BM fomenta la participación de los socios menos favorecidos socio-económicamente en el procesamiento o encadenamiento de la producción.</p>
3.3. Las prácticas y técnicas de los sistemas productivos diferentes a la actividad forestal que son promovidas por el BM contribuyen a mantener y/o recuperar integridad ecológica del paisaje.	<p>3.3.1. Las intervenciones promovidas por el BM se realizan en función del mantenimiento, conservación, mejoramiento y uso adecuado de los bienes y servicios ambientales del paisaje.</p> <p>3.3.2. El BM promueve la protección de las áreas de importancia cultural y ecológica.</p> <p>3.3.3. El BM promueve el ordenamiento territorial en función de la conservación, mejoramiento, restauración y uso adecuado de los bienes y servicios de los ecosistemas.</p>
3.4. El manejo de los recursos forestales mejoran y/o mantiene su capacidad productiva, además de contribuir a la integridad ecológica del paisaje.	<p>3.4.1. El BM lleva a cabo acciones directas e indirectas orientadas a mantener o restaurar la integridad ecológica.</p> <p>3.4.2. El BM fomenta el uso de criterios e indicadores de MFS reconocidos nacional y/o internacionalmente.</p> <p>3.4.3. El BM genera información y monitorea los bosques destinados a la producción de madera y/o productos</p>

Criterio	Indicador
	forestales no madereros y la afectación de los mismos por procesos o agentes destructivos.
4. Principio 4 - Gobernanza: El manejo de los Bosques Modelo es inclusivo, participativo, transparente y responsable, y promueve la colaboración entre las partes.	
4.1. Los actores, en conjunto, desarrollan una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible.	4.1.1. La visión del BM se construye de manera participativa y la misma se encuentra plasmada en sus documentos de gestión.
4.2. El BM tiene incidencia en el diálogo político en temas de manejo de recursos naturales, en especial de los recursos forestales.	4.2.1. El proceso de BM genera antecedentes y brinda pautas de buena gestión que inciden en las políticas relacionadas al manejo sostenible y conservación de los recursos naturales a nivel local. 4.2.2. El BM toma iniciativa para promover políticas a nivel nacional, en temas relacionados con la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales. 4.2.3. El BM participa en foros de toma de decisiones (mesas de concertación, mesas de diálogo, entre otras).
4.3. El BM constituye un foro de concertación con capacidad para la prevención y manejo de conflictos en torno al manejo de los recursos naturales y en particular de la gestión forestal.	4.3.1. El BM identifica los conflictos actuales o potenciales en su ámbito de incidencia e implementa, de ser necesario, mecanismos de prevención o resolución. 4.3.2. El BM fomenta el diálogo para prevenir y resolver diferencias entre sus socios o con otros actores relevantes en el territorio.
4.4. Las plataformas de toma de decisión del BM son oportunas y cuenta con representación y colaboración de socios y otros actores relevantes de diferentes sectores del territorio.	4.4.1. El directorio del BM cuenta con representación balanceada de diferentes grupos y actores relevantes. 4.4.2. Existen políticas, procedimientos y prácticas claras para abrir espacios de expresión e influencia en la toma de decisiones a grupos y sectores relevantes al paisaje. 4.4.3. Existen mecanismos de información apropiados hacia los socios claves en particular y hacia la sociedad en general, sobre la gestión de las estructuras directivas del BM. 4.4.4. La autoridad estatal nacional representada en el directorio del BM apoya el proceso y aporta al desarrollo de las actividades promovidas por el BM.
4.5. El BM cuenta con un esquema ejecutivo que le permite gerenciar de manera transparente, eficaz y eficiente las actividades programadas.	4.5.1. Los miembros del Directorio y demás socios del BM tienen pleno acceso a los procedimientos que orientan su accionar. 4.5.2. Los estados financieros del BM se reportan a los miembros del Directorio y demás socios de manera oportuna y transparente. 4.5.3. El equipo básico del BM permite comunicación dinámica, seguimiento de acuerdos, convocatoria a socios y coordinación. 4.5.4. Se cuenta con comités u otros mecanismos ejecutivos para la implementación de actividades del BM. 4.5.5. El BM gestiona oportunamente mecanismos de compensación salarial a las labores de coordinación o gerencia.
5. Principio 5 - Programa de actividades: Las actividades en un Bosque Modelo reflejan la visión, necesidades y valores de los actores y los desafíos de la gestión.	
5.1. El BM cuenta con una visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.	5.1.1. El BM define los lineamientos que desea promover en el territorio, tomando en cuenta los diversos usos y valores de los ecosistemas. 5.1.2. El plan estratégico del BM plasma en sus lineamientos la visión de gestión sostenible del territorio.

Criterio	Indicador
	5.1.3. El Plan Estratégico del BM toma en cuenta planes vinculantes de mayor escala (de gobiernos locales, federales, nacionales, red nacional, regional e internacional, convenios a nivel global), en particular del plan nacional forestal.
5.2. Existe una planificación estratégica y operativa y la implementación de planes que guían el accionar de los BM es realizado de manera participativa y a su vez ayudan a identificar los logros y avances del proceso.	5.2.1. El BM cuenta con un Plan Estratégico vigente que ha sido elaborado de manera participativa y aprobado por el directorio del BM.
	5.2.2. El BM cuenta con Planes Operativos Anuales (POA) vigentes.
	5.2.3. El BM cuenta con presupuestos de las acciones planificadas, descritas en los planes estratégicos y POAs.
	5.2.4. El BM cuenta con estrategias de financiamiento para el accionar del BM.
5.3. Se dan procesos de monitoreo y evaluación de las acciones a lo interno de los BM para su mejora continua.	5.3.1. Existe un Sistema de Monitoreo y Evaluación formalizado y consensuado entre los socios del BM, orientado al seguimiento y ajuste de sus planes (planes estratégicos y POAs).
	5.3.2. El BM realiza acciones periódicas de monitoreo y evaluación.
5.4. Los bosques modelo propician la investigación y demostración de procesos, técnicas y enfoques en materia de manejo sostenible de recursos naturales.	5.4.1. El BM identifica prioridades para la investigación científica enmarcadas en las necesidades de gestión de los recursos naturales y las fomenta a través de programas específicos y/o alianzas académicas.
	5.4.2. En la gestión del BM se proponen, discuten y analizan nuevas ideas e iniciativas respecto al uso sostenible y conservación de los recursos naturales.
	5.4.3. En la gestión del BM se documenta y analiza el desempeño de iniciativas particulares o innovadoras implementadas.
5.5. El conocimiento tradicional y científico se complementan y contribuye a la toma de decisiones, y nutren las diversas acciones de gestión del BM.	5.5.1. El BM toma en cuenta y documenta los aportes del conocimiento tradicional así como del científico y los incorpora en la toma de decisiones.
6. Principio 6 – Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red: Un Bosque Modelo genera entre sus actores la capacidad de comprometerse con el manejo sostenible de los recursos naturales, de colaborar con los otros y compartir sus resultados y lecciones aprendidas, a través del trabajo en redes.	
6.1. Se fortalecen las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y el manejo sostenible de los recursos naturales, así como la protección del medio ambiente.	6.1.1. El BM realiza, promueve y canaliza oportunidades de actividades de capacitación de grupos de interés, sobre temas prioritarios para su gestión.
	6.1.2. El BM fomenta actividades de educación ambiental con los grupos de interés en el área de incidencia o fuera de esta.
	6.1.3. El BM promueve actividades estratégicas de capacitación y asesoramiento a sectores tradicionalmente vulnerables del territorio para mejorar sus condiciones (mujeres, jóvenes, adultos mayores, indígenas y otros)
6.2. El BM difunde sus acciones, impactos y aprendizajes a la red local, la comunidad nacional e internacional mediante diversas estrategias de comunicación.	6.2.1. El BM cuenta con una estrategia de comunicación y difusión validada por los actores locales.
	6.2.2. El BM realiza y documenta actividades de comunicación y difusión hacia los actores claves locales, nacionales e internacionales.
6.3. Se comunican e intercambian experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas y se promueve su	6.3.1. Se realizan intercambios de conocimientos y lecciones aprendidas dentro de BM, con otros BM y otras organizaciones interesadas.

Criterio	Indicador
sistematización con otros BM, de tal modo que se fortalece el trabajo en red.	6.3.2. Se participa activamente en los espacios de comunicación, virtual o presencial, de la red regional de BM.
	6.3.3. El BM comparte con otros BM a nivel nacional e internacional sus experiencias y lecciones aprendidas de procesos de evaluación y sistematización de sus acciones más relevantes
6.4. Los BM proponen iniciativas para trabajos en red y coadyuvan en la formulación y en la ejecución de propuestas presentadas por otros BM, por la Red Nacional, Regional o Internacional, según sea el caso.	6.4.1. El BM trabaja en acciones conjuntas de cooperación horizontal (iniciativas, propuestas, proyectos, documentos, etc) con otros BM y diferentes instancias del ámbito nacional o internacional.
	6.4.2. El BM participa activamente en iniciativas (generadas desde la red nacional, regional e internacional de los BM) que mejoran el funcionamiento y gobernanza de las redes nacionales, regionales e internacional de los BM.

Anexo 3. Protocolo del estándar para Bosques Modelo.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
1. Principio 1 - Asociación			
Cada Bosque Modelo es un foro neutral que acoge la participación voluntaria de quienes representan los intereses y valores de los actores en relación al paisaje.			
1.1. La gestión del Bosque Modelo (BM) involucra a diversos actores y grupos relevantes, de tal forma que se consideran y respetan los principales intereses y valores sobre el paisaje.	1.1.1. Los gestores del BM identifican y convocan permanentemente a actores y grupos relevantes para su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los actores que participan y se vinculan en forma directa e indirecta y su representatividad a nivel nacional. • Número de reuniones del directorio desarrolladas en el último año. • Listas de organismos claves del territorio y nóminas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los socios y actores vinculados al BM. • Actas de reuniones, Convocatorias.
	1.1.2. Las actividades del BM se planifican y desarrollan tomando en cuenta y respetado los principales intereses y valores sobre el paisaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de las opiniones de los actores beneficiarios y del territorio en general donde el BM se desempeña. • Variabilidad de proyectos y actividades que se han y vienen implementando. 	<ul style="list-style-type: none"> • En la planificación estratégica y operativa, y desde los proyectos y acciones específicas. • Propuestas y proyectos elaborados y en ejecución.
1.2. El BM promueve y participa de alianzas y sinergias, entre actores e instituciones, a nivel de redes locales y nacionales.	1.2.1. El BM promueve la formación y participación de los actores involucrados en redes locales de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad de redes creadas, número y tipo de participantes. • Participación en redes locales por parte de la iniciativa BM. • Reuniones y listas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • En las redes en donde el BM está involucrado. • Entrevista con gerente, informes, memorias.
	1.2.2. Existen redes y alianzas vigentes en el territorio de diversos actores y el BM forma parte de ellas.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de redes y alianzas vigentes en el territorio en donde el BM forma parte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con gerente, informes, memorias.
	1.2.3. Las actividades del BM se planifican y desarrollan a partir de sinergias y alianzas con los diversos actores.	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y procesos de planificación. • Convenios, cartas de entendimiento. • Cantidad y tipo de proyectos/actividades desarrolladas en cooperación por las instituciones socio. • Cantidad de instituciones participando en los proyectos/actividades del BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores locales y BM. • Propuestas de proyectos, proyectos en ejecución, planificación estratégicas. • A través de los socios involucrados.
1.3. La participación en todos los aspectos de la gobernabilidad del BM es voluntaria.	1.3.1. El directorio del BM se conforma de manera voluntaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de estatutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a miembros del directorio. • Revisión de estatutos. • Entrevistas.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	1.3.2. El BM cuenta con un reglamento, estatuto y/o manual de funciones consensuado y aprobado por todos los socios y actores, en el cual se mencionan claramente los mecanismos de afiliación que son de pleno conocimiento para los interesados.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación en los estatutos y/o reglamentos del BM los mecanismos de afiliación. • Conocimiento de los involucrados directos e indirectos de estos procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del reglamento, estatuto y/o manual de funciones.
1.4. El BM fomenta la participación, la equidad y la inclusión entre individuos y agrupaciones en el desarrollo de los procesos.	1.4.1. El BM conforma sus estructuras directivas y operativas de manera inclusiva y equitativa, sin discriminar a sus integrantes por condiciones económicas, sociales y culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de tipos de actores que conforman las instancias del BM y su percepción frente a su involucramiento. • Presencia de principales actores en la iniciativas BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reglamento, estatuto y/o manual de funciones. • Consulta a directores y miembros del BM sobre la inclusión de los miembros y que otros miembros deberían incorporarse. • Entrevistas a actores locales y socios del BM
	1.4.2. El BM fomenta la participación de los socios y actores relevantes en los procesos del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de actividades donde se fomente la participación de socios y actores relevantes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, consulta a miembros de directorio • Entrevistas a actores locales y socios del BM.
1.5. Las principales organizaciones que conforman los espacios de gestión y/o toma de decisiones del BM se mantienen a lo largo del tiempo.	1.5.1. El BM promueve el involucramiento de todas las partes interesadas a lo largo del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismo del BM para promover el involucramiento (por ejemplo talleres de reflexión, acuerdos de colaboración, proyecto conjunto, entre otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a actores locales y socios del BM
	1.5.2. La participación de las organizaciones en los espacios de gestión y/o toma de decisión del BM se mantiene activa a lo largo del tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción de los involucrados sobre su participación y los mecanismo de incentivo desarrollados desde el BM. • Número y variación temporal de las entidades que conforman el BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas, consulta directa a los miembros del directorio • Entrevistas a actores locales y socios del BM.

2. Principio 2 - Paisaje

Cada Bosque Modelo es una extensa área biofísica que representa una amplia gama de valores del bosque, incluyendo valores sociales, culturales, económicos y ambientales.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
<p>2.1. El BM tiene un área geográfica de gestión definida, que abarca diversos ecosistemas, administraciones de manejo de recursos, usos de suelo y arreglos de tipos de tenencia de la tierra.</p>	<p>2.1.1. Dentro del área se integran en diferentes escalas espaciales, diversas actividades y espacios de gestión, como sistemas de producción (por ejemplo bosques privados, bosques comunales, agricultura, etc.), unidades hidrográficas (microcuencas, subcuencas, macrocuencas), unidades jurídico-administrativas (cantones, distritos, municipios, provincias), entre otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la propuesta de bosque modelo con diferentes mapas. • Cartografía temática y de planes de ordenamiento territorial del área de gestión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar al coordinador del BM.
	<p>2.1.2. El BM identifica los principales componentes y sistemas dentro del paisaje, particularmente aquellos vinculados directa o indirectamente con la gestión de los recursos forestales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la propuesta del BM y justificación de algunos proyectos líneas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a personal del BM con conocimiento en el tema. • Solicitar al coordinador del BM.
	<p>2.1.3. El BM revisa periódicamente y puede ajustar su definición de ámbito de acción a partir del análisis de cambios en la dinámica de sus componentes (ambientales, sociales, políticos, culturales, entre otros).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de área de influencia con su superficie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista in situ. • Entrevista con coordinador y socios del BM.
<p>2.2. Los recursos forestales del área son relevantes en términos sociales, culturales, políticos, económicos y ecológicos.</p>	<p>2.2.1. El BM identifica los principales bienes y servicios derivados de sus ecosistemas forestales que brindan a la comunidad por su importancia en términos ecológicos, políticos, económicos, sociales y culturales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del informe inicial de formación del BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con gerente y socios. • Informe inicial de formación del BM.
	<p>2.2.2. El BM promueve el monitoreo, análisis y documentación de cambios en la relevancia (según la percepción de la población o basada en datos físicos y económicos) de los bienes y servicios de los ecosistemas forestales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consulta a socios y actores sobre el cambio de la relevancia en los recursos forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con gerente y socios.
	<p>2.2.3. El BM incluye en sus estrategias de trabajo a las áreas protegidas que se encuentran en su ámbito de incidencia e identifica y trabaja con áreas que están o deberían destinarse a la protección y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cartografía de zonas frágiles y actividades prácticas en estas zonas. • Categorías y superficie de áreas de protección que están incorporadas en el área. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de ordenamiento territorial.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	conservación de suelos, agua y biodiversidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Mapas. 	
2.3. Las intervenciones en el paisaje evidencian la diversidad de intereses y/o necesidades que la sociedad tiene sobre los diversos recursos naturales.	2.3.1. El área del BM incluye centros poblados rurales o urbanos asociados al manejo de recursos forestales de manera directa (maderas, recursos no-maderables) o indirecta (turismo, protección de cuencas).	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los beneficios directos e indirectos de los bosques en la población. • Revisión de mapas de la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta del BM • Entrevista
	2.3.2. El área de incidencia del BM incluye actores con diversas estrategias de vida y culturas vinculadas al uso y conservación de los recursos forestales, de manera directa o indirecta.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización social de los actores involucrados en proyectos y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica, proyectos y programas. Propuesta del BM. • Entrevistas.
3. Principio 3 - Compromiso con la sostenibilidad. Los actores se comprometen con la conservación y gestión sostenible de los recursos naturales y paisajes boscosos.			
3.1. Los sistemas productivos promovidos por los BM contribuyen al crecimiento y diversificación de la economía local en un marco de sostenibilidad.	3.1.1. El BM identifica y clasifica los principales sistemas productivos de bienes y servicios de los ecosistemas en su área de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de la propuesta del BM o diagnóstico del mismo. • Existencia de documento técnico que identifica y caracteriza a los sistemas productivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta y diagnósticos. • Entrevista con el gerente del BM.
	3.1.2. El BM apoya prácticas productivas que contribuyen al mejoramiento de los ingresos de los involucrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de actividades formales y proyectos en este sentido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y programas. • Entrevistas con beneficiarios.
	3.1.3. El BM fomenta el desarrollo de mercados adecuados para los bienes y servicios de sus ecosistemas, de tal forma que se maximizan las oportunidades en torno al procesamiento o encadenamiento de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificación de mercados locales promovidos o en lo que los usuarios se han vinculados en otros niveles con el aporte del BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos y programas. • Informe de avance y desarrollo de las actividades del BM.
	3.1.4. El BM promueve la creación y fortalecimiento de micro, pequeñas y medianas empresas en sus sistemas de gestión u otros temas de interés vinculados a la cadena de producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Informes y visita a las pequeñas y medianas empresa promovidas. • Registro de instrumentos aplicados o promovidos y proyectos desarrollados en este sentido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, entrevistas y visitas. • En cada BM y empresas participantes de los programas.
3.2. El BM fomenta la equidad en la distribución de los beneficios y costos	3.2.1. El BM promueve mecanismos que buscan la distribución equitativa de los	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de mecanismos promovidos, e impactos de estos en los productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y programas del BM. • Entrevistas trabajadores de las

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
ambientales, sociales y económicos de los sistemas productivos.	beneficios y costos de los sistemas productivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación si se cuenta con un esquema de certificación y/o acuerdo a lo interior de las empresas asociativas que velen por la equidad de los beneficios Informe con actividades desarrolladas. 	empresas, coordinador y socios del BM.
	3.2.2. El BM fomenta la participación de los socios menos favorecidos socio-económicamente en el procesamiento o encadenamiento de la producción.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe donde se identifican estos actores y listas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, visitas y entrevistas.
3.3. Las prácticas y técnicas de los sistemas productivos diferentes a la actividad forestal que son promovidas por el BM contribuyen a mantener y/o recuperar integridad ecológica del paisaje.	3.3.1. Las intervenciones promovidas por el BM se realizan en función del mantenimiento, conservación, mejoramiento y uso adecuado de los bienes y servicios ambientales del paisaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Visita de campo y consultas sobre la prácticas de conservación que promueve el BM. • Informes de actividades desarrolladas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes, visitas y entrevistas.
	3.3.2. El BM promueve la protección de las áreas de importancia cultural y ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de o en complemento a proyectos. • Actividades y propuestas en torno a la protección de áreas de importancia ecológica y cultural. • Información de diferentes organismos que identifican y priorizan estas áreas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto del BM. • Entrevistas a los socios y aliados sobre el impacto del BM en la protección de estas áreas. • Informe de actividades desarrolladas.
	3.3.3. El BM promueve el ordenamiento territorial en función de la conservación, mejoramiento, restauración y uso adecuado de los bienes y servicios de los ecosistemas.	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de un plan de ordenamiento territorial. • Evaluación de las actividades y sus impactos en la integridad del ecosistema. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes, programas y proyectos del BM. • Informes de actividades desarrolladas por los BM Y gobiernos locales.
3.4. El manejo de los recursos forestales mejoran y/o mantiene su capacidad productiva, además de contribuir a la integridad ecológica del paisaje.	3.4.1. El BM lleva a cabo acciones directas e indirectas orientadas a mantener o restaurar la integridad ecológica.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuantificación de acciones orientadas a la conservación y restauración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes, programas y proyectos del BM. • Informes de actividades desarrolladas por BM y sus socios.
	3.4.2. El BM fomenta el uso de criterios e indicadores de MFS reconocidos nacional y/o internacionalmente.	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de criterios de indicadores de MFS en planificación de actividades del BM. • Informes de actividades desarrolladas por BM y sus socios en especial los servicios forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico y plan de monitoreo. Cada BM y servicios forestales. • Entrevistas.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	3.4.3. El BM genera información y monitorea los bosques destinados a la producción de madera y/o productos forestales no madereros y la afectación de los mismos por procesos o agentes destructivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Información del estado de los bosques. • Mapas de cobertura forestal, capacidad de uso mayor, etc; datos y análisis de los mismos. • Informes de actividades desarrolladas por BM y sus socios en especial los servicios forestales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada BM y servicios forestales. • Informes de actividades desarrolladas por BM y sus socios en especial los servicios forestales.
4. Principio 4 - Gobernanza El manejo de los Bosques Modelo es inclusivo, participativo, transparente y responsable, y promueve la colaboración entre las partes.			
4.1. Los actores, en conjunto, desarrollan una visión para manejar el paisaje y sus recursos naturales de manera sostenible.	4.1.1. La visión del BM se construye de manera participativa y la misma se encuentra plasmada en sus documentos de gestión.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de la visión construida de forma participativa. • Análisis de la representatividad de la visión entre los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de talleres donde se trabajó la concepción participativa de la visión. • Propuesta del BM. • Plan estratégico y/o plan de gestión. • Entrevista al gerente o coordinador del BM.
4.2. El BM tiene incidencia en el diálogo político en temas de manejo de recursos naturales, en especial de los recursos forestales.	4.2.1. El proceso de BM genera antecedentes y brinda pautas de buena gestión que inciden en las políticas relacionadas al manejo sostenible y conservación de los recursos naturales a nivel local.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistematización de buenas prácticas. • Documentos de talleres participativos, actas de reuniones, listas de asistencia. • Borradores/proyectos de leyes o normativas de distinto nivel. • Informes técnicos, material didáctico y de divulgación. • Documentación fotográfica y filmica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de proyectos. • Actas, documentos e informes de proyectos. • Encuestas/entrevistas a pobladores locales y representantes institucionales.
	4.2.2. El BM toma iniciativa para promover políticas a nivel nacional, en temas relacionados con la conservación y manejo sostenible de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades desarrolladas que se basan en políticas nacionales. • Percepción de los organismos nacionales frente a la aplicación de políticas nacionales desde los BM. • Planes de manejo y gestión territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de participación en cursos y talleres. • Actas de reuniones técnicas y de gestión política a nivel local, regional y nacional. • Borradores/proyectos de leyes o normativas de distinto nivel. • Planes y programas del BM. • Entrevistas

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	4.2.3. El BM participa en foros de toma de decisiones (mesas de concertación, mesas de diálogo, entre otras).	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de las mesas o foros de concertación donde el BM está involucrado. • Documentos, propuestas o reuniones verificadas que guarden relación con este objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de talleres participativos, actas de reuniones, listas de asistencia. • Encuestas/entrevistas a representantes institucionales. • Registro audiovisual. • Notas de prensa. Difusión en radio, televisión, internet, otro.
4.3. El BM constituye un foro de concertación con capacidad para la prevención y manejo de conflictos en torno al manejo de los recursos naturales y en particular de la gestión forestal.	4.3.1. El BM identifica los conflictos actuales o potenciales en su ámbito de incidencia e implementa, de ser necesario, mecanismos de prevención o resolución.	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reuniones del Directorio Institucional. • Mapeo de actores y diagnóstico vincular (de qué tipo son y cómo se relacionan los actores del BM y otros referentes sociales locales y regionales). • Cantidad y tipos de aportes brindados por las instituciones cooperantes e interactuantes. • que se han establecido mesas de dialogo o de trabajo del conflicto 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico y/o plan de gestión. • Entrevistas a los miembros del directorio.
	4.3.2. El BM fomenta el diálogo para prevenir y resolver diferencias entre sus socios o con otros actores relevantes en el territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de la estrategia definida participativamente y los mecanismos propuestos. • Actas de reuniones del Directorio Institucional y con los actores eventualmente antagonicos. • Listas de asistencia. • Registros fotográficos. • Propuestas y acuerdos formulados/logrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los miembros del directorio.
4.4. Las plataformas de toma de decisión del BM son oportunas y cuenta con representación y colaboración de socios y otros actores relevantes de diferentes sectores del territorio.	4.4.1. El directorio del BM cuenta con representación balanceada de diferentes grupos y actores relevantes.	<ul style="list-style-type: none"> • Caracterización del directorio • Listado de Instituciones asociadas. • Cartas /Actas de compromiso / Adhesión presentadas por los socios. • Acreditación de representantes. • Existencia de un estatuto o acuerdo de funcionamiento del Directorio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatuto, reglamento o manual de funciones. • Entrevista con el gerente.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	4.4.2. Existen políticas, procedimientos y prácticas claras para abrir espacios de expresión e influencia en la toma de decisiones a grupos y sectores relevantes al paisaje.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de instancias externas que el BM fomenta para la participación de la sociedad. • Documentos de convocatorias públicas (notas medios de difusión, etc.) y particulares a actividades (talleres, eventos, otros). • Actas/minutas de reuniones y encuentros. • Registro fotográfico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Plan comunicacional del BM. • Entrevistas a miembros del directorio.
	4.4.3. Existen mecanismos de información apropiados hacia los socios claves en particular y hacia la sociedad en general, sobre la gestión de las estructuras directivas del BM.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de mecanismos de información. • Actas de reuniones y asambleas, listas de asistencia, padrón de asociados. • Archivo de Notas de prensa, registro de participación en medios masivos de comunicación (cantidad de notas/entrevistas en radio y televisión, otros). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estatutos, manuales de procedimientos organizacionales. • Plan de comunicación. • Entrevistas a miembros del directorio.
	4.4.4. La autoridad estatal nacional representada en el directorio del BM apoya el proceso y aporta al desarrollo de las actividades promovidas por el BM.	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia de las autoridades en las instancias para toma de decisiones. • Cuantificación de aportes desde las autoridades nacionales/locales para el BM. • Cantidad y tipo de gestiones realizadas por la autoridad nacional/estatal para establecer/fortalecer vínculos y cooperaciones entre el BM y sus pares a nivel nacional e internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a miembros del directorio. • Informes anuales.
4.5. El BM cuenta con un esquema ejecutivo que le permite gerenciar de manera transparente, eficaz y eficiente las actividades programadas.	4.5.1. Los miembros del Directorio y demás socios del BM tienen pleno acceso a los procedimientos que orientan su accionar.	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de reuniones informativas, asambleas y talleres realizados. • Actas, minutas y listas de asistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de gestión y financieros.
	4.5.2. Los estados financieros del BM se reportan a los miembros del Directorio y demás socios de manera oportuna y transparente.	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y entrega de reportes financieros a los directores y miembros del BM. • Cantidad y frecuencia de reuniones informativas y asambleas realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actas de reunión del directorio. • Reportes financieros. • Balances anuales e informes financieros parciales o de

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
		<ul style="list-style-type: none"> • Informes y rendiciones de cuentas de proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • proyectos. • Notas publicadas en la página Web. Institucional y otras de la Red. • Memorias Anuales, balance contable.
	<p>4.5.3. El equipo básico del BM permite comunicación dinámica, seguimiento de acuerdos, convocatoria a socios y coordinación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de personas que componen el equipo, profesión. • Cantidad, tipo y frecuencia de reuniones de coordinación y técnicas efectuadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos de gestión (actas de reuniones, memorias, correos electrónicos, otros). • Informes de avances y resultados. • Cantidad y Diagnóstico/Estrategia comunicacional interno. • Organigrama de la organización
	<p>4.5.4. Se cuenta con comités u otros mecanismos ejecutivos para la implementación de actividades del BM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipos de comités u otras instancias de apoyo. • Frecuencia de encuentros de coordinación o consulta. • Participación de cooperantes y voluntarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Organigrama de la organización.
<p>5. Principio 5 - Programa de actividades Las actividades en un Bosque Modelo reflejan la visión, necesidades y valores de los actores y los desafíos de la gestión.</p>			
<p>5.1. El BM cuenta con una visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.</p>	<p>5.1.1. El BM define los lineamientos que desea promover en el territorio, tomando en cuenta los diversos usos y valores de los ecosistemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura del Plan estratégico o documento afín. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Entrevistas.
	<p>5.1.2. Los lineamientos del plan estratégico del BM están en función de su visión de gestión sostenible del territorio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lectura del Plan estratégico o documento afín. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Entrevistas con los miembros del directorio.
	<p>5.1.3. El Plan Estratégico del BM toma en cuenta planes vinculantes de mayor escala (de gobiernos locales, federales, nacionales, red nacional, regional e internacional, convenios a nivel global), en particular del plan nacional forestal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación del proceso de formulación del Plan y como se tomaron en cuenta los planes de mayor escala. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista con el responsable del formulación del plan estratégico.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
<p>5.2. Existe una planificación estratégica y operativa y la implementación de planes que guían el accionar de los BM es realizado de manera participativa y a su vez ayudan a identificar los logros y avances del proceso.</p>	<p>5.2.1. El BM cuenta con un Plan Estratégico vigente que ha sido elaborado de manera participativa y aprobado por el directorio del BM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades participativas para la construcción del plan estratégico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan estratégico. • Entrevista con responsables
	<p>5.2.2. El BM cuenta con Planes Operativos Anuales (POA) vigentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del POA y acta de aprobación. 	<ul style="list-style-type: none"> • POA y Actas.
	<p>5.2.3. El BM cuenta con presupuestos de las acciones planificadas, descritas en los planes estratégicos y POAs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión der POA. • Cantidad y tipo de recursos humanos y financieros logrados en beneficio del BM. • Presupuesto asignado y ejecutado. • Registros contables. 	<ul style="list-style-type: none"> • POA. • Informes anuales.
	<p>5.2.4. El BM cuenta con estrategias de financiamiento para el accionar, incluidos los mecanismos de compensación salarial a las labores de coordinación o gerencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recaudación o movilización de fondos. • Cuantificación de los ingresos para mantener gerente y otros profesionales. • Número de gestiones realizadas para la obtención de financiamiento. • Cantidad y tipo de aportes en efectivo de los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de recaudación de fondos. • Presupuesto del BM. • Documentos de registro de gestiones (informes, cartas/notas/solicitudes; correos electrónicos, otro). Registros contables.
<p>5.3. Se dan procesos de monitoreo y evaluación de las acciones a lo interno de los BM para su mejora continua.</p>	<p>5.3.1. Existe un Sistema de Monitoreo y Evaluación formalizado y consensuado entre los socios del BM, orientado al seguimiento y ajuste de sus planes (planes estratégicos y POAs).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de sistema de monitoreo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de monitoreo y evaluación.
	<p>5.3.2. El BM realiza acciones periódicas de monitoreo y evaluación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Informes de M&E. • Oportunidades generadas para la aplicación del plan de monitoreo y evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de monitoreo y evaluación. • Informes de M&E
<p>5.4. El BM propicia la investigación y demostración de procesos, técnicas y enfoques en materia de manejo sostenible de recursos naturales.</p>	<p>5.4.1. El BM identifica prioridades para la investigación científica enmarcadas en las necesidades de gestión de los recursos naturales y las fomenta a través de programas específicos y/o alianzas académicas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de Plan de Gestión de Conocimientos. • Alianzas con instituciones de investigación/enseñanza para la realización de investigaciones. • Documento en donde se especifique prioridades de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los miembros del directorio.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
	5.4.2. En la gestión del BM se proponen, discuten y analizan nuevas ideas e iniciativas respecto al uso sostenible y conservación de los recursos naturales.	<ul style="list-style-type: none"> Acciones en torno a nuevas ideas e iniciativas respecto al uso sostenible y conservación de los RRNN. 	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos ejecutados para la investigación. Entrevistas a socios y actores.
	5.4.3. En la gestión del BM se documenta y analiza el desempeño de iniciativas particulares o innovadoras implementadas.	<ul style="list-style-type: none"> Documento de sistematización. Número y tipo de documentos de las iniciativas desarrolladas 	<ul style="list-style-type: none"> Informes Planes y proyectos desarrollados
5.5. El conocimiento tradicional y científico se complementan, contribuyen a la toma de decisiones y nutren las diversas acciones de gestión del BM.	5.5.1. El BM toma en cuenta y documenta los aportes del conocimiento tradicional, así como del científico y los incorpora en la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> Documentos de sistematización. 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista al gerente del BM.
6. Principio 6 - Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red.			
Un Bosque Modelo genera entre sus actores la capacidad de comprometerse con el manejo sostenible de los recursos naturales, de colaborar con los otros y compartir sus resultados y lecciones aprendidas, a través del trabajo en redes.			
6.1. Se fortalecen las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y el manejo sostenible de los recursos naturales, así como la protección del medio ambiente.	6.1.1. El BM realiza, promueve y canaliza oportunidades de actividades de capacitación de grupos de interés, sobre temas prioritarios para su gestión.	<ul style="list-style-type: none"> Numero de capacitaciones realizadas. Reportes y/o memorias sobre cursos, talleres, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación. Informes.
	6.1.2. El BM fomenta actividades de educación ambiental con los grupos de interés en el área de incidencia o fuera de esta.	<ul style="list-style-type: none"> Número de actividades relacionadas con educación ambiental. Actividades de educación ambiental programadas y realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan estratégico. Informes
	6.1.3. El BM promueve actividades estratégicas de capacitación y asesoramiento a sectores tradicionalmente vulnerables del territorio para mejorar sus condiciones (mujeres, jóvenes, adultos mayores, indígenas y otros)	<ul style="list-style-type: none"> Numero de capacitaciones realizadas. Reportes y/o memorias sobre cursos, talleres, etc 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de capacitación. Informes. Memorias de talleres.
6.2. El BM difunde sus acciones, impactos y aprendizajes a la red local, la comunidad nacional e internacional mediante diversas estrategias de comunicación.	6.2.1. El BM cuenta con una estrategia de comunicación y difusión validada por los actores locales.	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de una estrategia o plan de comunicación validado 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista o plan.
	6.2.2. El BM realiza y documenta actividades de comunicación y difusión hacia los actores claves locales, nacionales e internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> Aplicación de plan de comunicación. Presencia de boletines, página web, publicaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de comunicación y difusión. Estrategia de gestión de conocimiento.

Criterio	Indicador	Medios de Verificación	Cómo o en dónde se podría obtener la información
			<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas, informes y comprobación de medios de difusión (sitio web, boletines, etc)
<p>6.3. Se comunican e intercambian experiencias, conocimientos y lecciones aprendidas y se promueve su sistematización con otros BM, de tal modo que se fortalece el trabajo en red.</p>	<p>6.3.1. Se realizan intercambios de conocimientos y lecciones aprendidas dentro de BM, con otros BM y otras organizaciones interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número y tipo (virtual o presencial) de intercambios con otros BM y otras organizaciones. • Numero de documentos generados desde las experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de intercambio realizado. • Entrevista a los miembros del directorio.
	<p>6.3.2. Se participa activamente en los espacios de comunicación, virtual o presencial, de la red regional de BM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de participación de miembros de BM en actividades de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a los miembros del directorio. • Informes
	<p>6.3.3. El BM comparte con otros BM a nivel nacional e internacional sus experiencias y lecciones aprendidas de procesos de evaluación y sistematización de sus acciones más relevantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de sistematización y/o bitácora. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a los miembros del directorio.
<p>6.4. Los BM proponen iniciativas para trabajos en red y coadyuvan en la formulación y en la ejecución de propuestas presentadas por otros BM, por la Red Nacional, Regional o Internacional, según sea el caso.</p>	<p>6.4.1. El BM trabaja en acciones conjuntas de cooperación horizontal (iniciativas, propuestas, proyectos, documentos, entre otros) con otros BM y diferentes instancias del ámbito nacional o internacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de proyectos desarrollados en conjunto con otros BM u otras organizaciones. • Presencia de convenios de colaboración. • Participación del BM en iniciativas en de trabajo conjunto con dos o más BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes y proyectos. • Acuerdos de colaboración aprobados y validados. • Entrevistas a los miembros del directorio.
	<p>6.4.2. El BM participa activamente en iniciativas (generadas desde la red nacional, regional e internacional de los BM) que mejoran el funcionamiento y gobernanza de las redes nacionales, regionales e internacional de los BM.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en directorio de la RIABM, foros globales, y redes nacionales (cando corresponda). 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas para determinar los proyecto en que se involucraron en la gestión y/o desarrollo

TALLER DE ESCENARIOS FUTUROS BM CHOROTEGA – COSTA RICA

RESULTADO DE LOS TRABAJOS GRUPALES

GRUPO 1: ASOCIACIÓN

Integrantes

Emel Rodríguez Paniagua

Danilo Méndez Cruz

Lourdes Moreno Rojas

VISION:

- Directorio posesionado, organizado y con capacidad de incidencia política.

FORTALEZAS/ OPORTUNIDADES

- Organizaciones sociales consolidadas.
- Compromiso de los sectores.
- Apoyo del CATIE.
- El BM es un foro permanente de actores claves para discusión y toma de decisiones en procura de la sostenibilidad.

LIMITACIONES

- La gerencia con pocos recursos.
- Poco personal para gestionar proyectos.
- Largos recorridos de miembros para asistir a reuniones.
- Actores claves del BM participan en forma voluntaria activamente.
- Alianzas formalizadas entre actores públicos y privados para desarrollo proyectos territoriales.
- Organizaciones comunales, sociales y representación estatal activa en la toma de decisiones.

GRUPO 2: PAISAJES

Integrantes

Miguel Escalante

Douglas Arauz

Norman Quirós

VISION:

- El BM Ch que permite el intercambio de material genético (flora y fauna) para perpetuar su valor y garantizar la subsistencia humana en niveles aceptables.

LIMITACIONES:

- Culturales.
- Hábitos de consumo.
- Apáticos.
- Conocimiento limitado.
- Económicos.
- Limitado acceso tecnológico, infraestructura, modelo de producción.
- Educación y capacitación.
- Actores con nivel de formación baja.
- Físicos y geográficos.

- Áreas muy extensas limitan la comunicación y requieren más infraestructura.

OPORTUNIDADES

- Organización.
- Hay capacidad organizativa de los actores.
- Hay diversidad en organizaciones y actividades.
- Corriente mundial para ser más eficientes en el uso de los recursos.
- Capacidad institucional para impulsar procesos.
- Hay recursos naturales

ESTRATEGIAS

- Mecanismos de comunicación y divulgación a las organizaciones e instituciones de modelos de producción.
- Intercambio de experiencias.
- Alianzas académicas.

GRUPO 3: COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

Integrantes

Marvin Méndez

Odir Herrera

Luis Hernández

- Unificación de criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica en todos los actores sociales.
- Equilibrio entre sistemas productivos y económicamente viables para los habitantes de la región y la naturaleza.
- Utilización de tecnologías de producción que permitan la sostenibilidad de recursos vitales como el suelo y el agua (utilizando racionalmente).
- Uso controlado o mínimo de agroquímicos y cambio hacia productos orgánicos.
- La región (la pro) chorotega es autosuficiente en la producción y uso de madera. Existe una cultura forestal arraigada y existen ciclos de producción forestal permanentes.
- Se inculcan el compromiso de la sostenibilidad de los recursos naturales. El tema forma parte del currículo de las escuelas y colegios.
- Las municipalidades de la región tienen establecidas políticas basadas en la sostenibilidad ambiental.
- Los principales desarrollos turísticos de la región son abastecidos por el mercado producción local.
- Establecimiento de alianzas estratégicas – empresas privadas, instituciones del estado, universidades y organizaciones de productores para el desarrollo de productivas que garanticen, producción permanente, cumplimiento de estándares de claidad y que generen calidad de vida digna a las familias.

LIMITANTES:

- Falta de voluntad política.
- Falta de capacidad de gestión comunal y municipal.
- Falta de desarrollar una visión municipal con un concepto amplio del desarrollo en todas sus dimensiones.
- Falta de alianzas entre la industria hotelera con las comunidades aledañas (falta de compromiso social).
- Región de chorotega vulnerable a los efectos del cambio climático.
- Existe un localismo arraigado que limita las alianzas entre actores sociales de diferentes cantones.

GRUPO 4: GOBERNANZA

Integrantes

Francisco Ramos

Gabriela Barrantes

VISION

- Un bosque modelo donde esté representada por diferentes organizaciones y sociedad civil que vele por los intereses políticos, sociales, económicos en forma sostenible de los RN.

LIMITANTES:

- Al ser una plataforma inclusiva puede generar conflictos internos por la diversidad de criterios.
- No existe a largo plazo una opción de financiamiento para sostener la parte operativa.
- No existe priorización de actividades del BM.

OPORTUNIDADES

- Al ser representativa las soluciones de problemas son más integrales y más consensuadas.
- La TDD son de impacto regional.
- El BM es interinstitucional e intersectorial lo que facilita la incidencia.

ESTRATEGIAS

- Consolidación de la participación de actores claves.
- Los actores claves conocen principios y objetivos del BM.
- Formulación del plan estratégico.
- Dentro del plan estratégico priorizar por plazos de cumplimiento e importancia los lineamientos de trabajo.
- Búsqueda de financiamiento para facilitar procesos.

GRUPO 5: PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Integrantes

Roció Fernández Rojas

Ma Teresa Cerdas Rojas

Naun Másis Hernández

Gestión sostenible del territorio

Participación

Monitoreo y evaluación

VISION

- El BM CH buscara tener un programa de actividades dirigidas a la gestión sostenible del territorio. Esto se logrará a través de una planificación estratégica y operativa, cuya implementación será de manera participativa para su mejora continua se diseñara un sistema de monitoreo y evaluación a lo interno del BM, desarrollando la investigación y demostración de procesos basándose en el conocimiento tradicional y científico para la continua toma de decisiones.

LIMITACIONES

- Económicas.
- Consolidación.
- Limitación geográfica.
- Posicionamiento.
- Divulgación.
- Falta de Actores estratégicos que involucrarse.

OPORTUNIDADES

- Liderazgo
- Cada sector representado en el directorio tiene sus alianzas (RED).
- Diversidad cultural, geográfica, ecosistémica, económica.
- Modelo nuevo de manejo del territorio.
- Necesidad de trabajar integrados inter e intra sectorialmente.
- Diversidad de nivel organizativo posicionadas.

IDEAS ESTRATEGICAS

Limitaciones

	ACTIVIDADES
Económicas	Gestión de propuestas Alianzas Comunicación
Consolidación	Que le BM resuelva las necesidades
Limitación geográfica	Trabajo en Comisiones (Subcomisiones locales)
Posicionamiento	Trabajo equipo, integración constante de nuevos socios , a través del monitoreo ye evaluación periódica
Divulgación	Plan comunicación
Falta de Actores estratégicos que involucrarse	Levantar y poner a disposición base de datos de actores claves

Oportunidades:

Liderazgo	Capacitar a otros actores
Cada sector representado en el directorio tiene sus alianzas (RED)	Conformación de bases de datos
Diversidad cultural, geográfica, ecosistémica, económica,	Posicionar fechas culturales, ambientales, ferias, etc
Modelo nuevo de manejo del territorio	Difusión como una oportunidad
Necesidad de trabajar integrados inter e intra sectorialmente	Programar reuniones en cada cantón
Diversidad de nivel organizativo posicionadas	Involucrarlos a la RED
Cada sector representado en el directorio tiene sus alianzas (RED)	Actividades conjuntas

GRUPO 6: INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y TRABAJO EN RED

Integrantes

Milena Gutiérrez

Giancarlo Pucci Golcher

VISION

- El bosque modelo Chorotega se compone de distintos actores motivados y comprometidos con el manejo adecuado de los recursos naturales y a través del trabajo en redes colaborando y compartiendo las experiencias vividas y aprendidas.

LIMITACIONES

- Actualmente existen iniciativas aisladas sin una integración regional.
- Que las instituciones u organizaciones no asignan como función estratégica la participación en este tipo de foros de manera formal.

OPORTUNIDADES

- Que el BM Chorotega funja como una red integrada de las diferentes iniciativas de las organizaciones en el camino hacia el desarrollo sostenible
- Uso de medios electrónicos y avance tecnológico.

ESTRATEGIAS

- Establecer un portal electrónico que sirva para compartir experiencias y subir información que sea pública.
- Participar o propiciar eventos regionales en temas relacionados.
- Organizar foros, charlas y otras actividades que propicien el posicionamiento del BM chorotega, para fomentar en las organizaciones el apoyo a las iniciativas.

TALLER DE ESCENARIOS FUTUROS BM JUJUY – ARGENTINA

RESULTADO DE LOS TRABAJOS GRUPALES

GRUPO 1: ASOCIACIÓN

VISIÓN

- El bosque modelo se constituye en un espacio de debate y consenso neutral e independiente con participación activa de sus socios para promover acciones vinculadas a la sostenibilidad del paisaje.

LIMITACIONES

- Económicas y de tiempo.
- Continuidad de representantes.
- De gestión.

OPORTUNIDADES

- Experiencia
- Tendencia a mayor interés de sostenibilidad.
- Bases de socios “correcta”
- Amplitud de visiones y experiencia.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Lograr que el BM sea una política de estado provincial.
- Promover la obtención de fondos estables para fortalecer la participación.
- Promover mecanismos eficientes de interacción.

GRUPO 2: PAISAJES

VISIÓN

- Promover la sustentabilidad integral de los distintos paisajes del territorio del BM.

LIMITACIONES

- Diversidad de intereses económicos – productivos.
- Diversidad de intereses políticos.
- Diversidad de criterios de importancia sobre la sostenibilidad de cada paisaje.
- Falta de unificación de criterios sobre la sostenibilidad del paisaje.

OPORTUNIDADES

- Financiamiento otros de los bosques y otros proyectos a largo plazo.
- Conciencia social sobre el paisaje.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Detectar oportunidades para captar ingresos a otros de proyectos de desarrollo sostenible.
- Comprometer a los actores sociales en los proyectos de desarrollo sostenible involucre.
- Promover políticas públicas de sustentabilidad del paisaje.

GRUPO 3: COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

VISIÓN

- Actores comprometidos en acciones de gestión y administración de los recursos naturales de manera sostenible.

LIMITACIONES

- Diversidad de actores e intereses.
- Conocimiento y conciencia social sobre el manejo sostenible.
- Limitaciones legales en el manejo de los recursos.
- Limitaciones tecnológicas para generar sistemas sustentables.

OPORTUNIDADES

- Actores comprometidos.
- Base de información sobre el territorio.
- Recursos humanos capacitados para trabajar en la temática.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

- Los valores de la sociedad van progresivamente coincidiendo con la visión.
- Aprovechar oportunidades de financiamiento existentes.

GRUPO 4: GOBERNANZA

VISIÓN

- La forma de trabajo actual del BMJ basada en el consenso y horizontalidad en la toma de decisiones es un referente a nivel regional, nacional e internacional; manteniendo la participación activa de los representantes sectoriales especialmente de los gobiernos nacional / provincial y municipal.

LIMITACIONES

- Carencias de comunicación desde lo nacional hacia el BMJ.
- Carencia de recursos económicos (efectivo) por parte de la provincia y nacional.
- Personal rentado, estable y de dedicación exclusiva.

OPORTUNIDADES

- Debido a la horizontalidad y al consenso entre sus socios permite la resolución de conflictos en lo referente al manejo de los recursos naturales al contar con personal efectivo permitiría desarrollar un trabajo integral cubriendo toda el área de responsabilidad del BMJ.
- Los socios interactúen y cooperen activamente en proyectos y acciones en beneficio de la comunidad.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

GRUPO 5: PROGRAMA DE ACTIVIDADES

VISIÓN

- El BMJ continua aplicando su visión de gestión sostenible del territorio, planifica y promueve participativamente actividades en torno al ambiente.
- Que el BMJ continúe contando un programa de desarrollo participativa y Plan Estratégico y operativo anual que fortalezca su plan de monitoreo desarrollando y ejecutado participativamente.

LIMITACIONES

OPORTUNIDADES

LÍNEAS ESTRATÉGICAS.

GRUPO 6: INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y TRABAJO EN RED

VISIÓN

- Continuar fortaleciendo las capacidades de los actores y grupos locales para gestionar su desarrollo, promover la equidad y proteger los recursos naturales de responsabilidad del bosque modelo.

LIMITACIONES

- Falta de recursos financieros para desarrollar actividades que las que se desarrollan en la actualidad y potencian las mismas.

OPORTUNIDADES

- Generar actividades para desarrollar el monitoreo al plan operativo anual.

LÍNEAS ESTRATÉGICAS

**TALLER DE ESCENARIOS FUTUROS
BM RISARALDA – COLOMBIA**

	PRINCIPIO 1	PRINCIPIO 2	PRINCIPIO 3	PRINCIPIO 4	PRINCIPIO 5	PRINCIPIO 6
VISIÓN	Al 2032 BMRI será la instancia de concenso y toma de decisiones y representa los intereses de los diferentes actores del Dpto en procura de la sostenibilidad ambiental	Similar a la visión del PGAR	Al 2032 el BM es un marco de referencia para el manejo y conservación	Al 2032 están operando sistemas de gestión ambiental a diferentes niveles territoriales	Al 2032 el BM estará consolidado como política ambiental de Risaralda	Al 2032 el BM tiene liderazgo en la región en la temática del BM.
OPORTUNIDADES	Inicio articulación procesos de planificación ambiental (territorial y sectorial)	Proyecto de Bienes y servicios ambientales	Proyecto de Bienes y servicios ambientales	Sistemas de gestión ambiental	Proyecto de Bienes y servicios ambientales	Proyecto de Bienes y servicios ambientales
	Mesas ambientales municipales	Sistemas de Areas Naturales Protegidas	Articulación con el paisaje cultural cafetalero	Consejo departamental de desarrollo sostenible	Recursos comprometidos para la implementación del PGAR	Pertenecer a la red
	Consejo directivo CARDER	Articulación con el paisaje cultural cafetalero	Planes de manejo de la Región 3 (ecoturismo, PSA, PFNM)	Plan de fortalecimiento de la gestión ambiental local	Normativa para articular procesos de planificación ambiental a nivel local y regional	Mecanismos que tiene la red para intercambio de conocimientos

	Sistemas de gestión ambiental	Más instituciones (ONG) que trabajan en el conservación	Base social donde se habla y trabaja en conservación	Agendas ambientales municipales	Ajuste del PGAR a los planes de desarrollo nacional	Experiencia del proceso de gestión ambiental por 30 años en Risaralda
	Proyecto de Bienes y servicios ambientales	Pertener a la red	Marco normativo favorable (PGAR)	Ordenaza 003 - 2010 (Aprueban Estrategia de BM como política ambiental)		
		Planes de manejo de la Región 3 (ecoturismo, PSA, PFMN)	Convenios y agendas de PML			
LIMITANTES	Participación no continua de los actores por cambios en las organizaciones	Cambio climático	Baja cultura ambiental	Participación no continua de los actores por cambios en las organizaciones	Compromisos no vinculantes	No hay cultura se la sistematización
	Cambios en la política nacional	Conflictos de uso de suelo	Pobreza	Varios intereses que surgen sin consenso	Incumplimiento de compromisos	Pérdida de conocimientos x no socializar
	Futuro de las corporaciones autónomas (desaparición o fusión)		Conflictos sociales	Futuro de las corporaciones autónomas (desaparición o fusión)	Falta de apropiación y participación	Futuro de las corporaciones autónomas (desaparición o fusión)
			Intereses diferentes a la sostenibilidad			

ESTRATEGIAS	Ampliar la base del directorio regional (representación local)	Promover el ordenamiento ambiental del territorio	Fortalecer los procesos de educación	Plan de gestión del PGAR	Plan de gestión del PGAR	Plan de gestión del PGAR
	Plan de gestión del PGAR	Plan de gestión del PGAR	Mecanismos de incentivos como medio de motivación	Internalizar el concepto de BM	Internalizar el concepto de BM	Internalizar el concepto de BM
	Internalizar el concepto de BM	Internalizar el concepto de BM	Plan de gestión del PGAR	Generar que los nuevos líderes se apropien de los procesos que se vienen desarrollando	Seguimiento y evaluación permanente del PGAR	Fortalecer los mecanismos de intercambios
			Internalizar el concepto de BM			Recursos propios para los intercambios
						Promover los mecanismos de intercambio

Anexo 5. Lista de asistencia del 1º taller de análisis de la propuesta de Estándar para el Monitoreo y Evaluación de Bosques Modelo.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO
1	Rony Enrique Vaidas Medina	BM Lachuá	rovaides@yahoo.com.mx
2	Marie - Eve Landry	RIABM - Gerencia	landry@catie.ac.cr
3	Mildred Jiménez Méndez	BM Reventazón - CATIE	mildred@catie.ac.cr
4	Héctor R. Rojas	BM - Atlántida	hectorrojas49@yahoo.com
5	Leonardo Duran	RIABM	lduran@catie.ac.cr
6	Francisco Paredes	CUSO - USO	francisco.paredes@vsoint.org
7	Jenny Flores	BM - Chiquitano - FCBC	jflores@fcbc.org.bo
8	Virginia Outon	BM - Jujuy	vouton@bmj.org.ar
9	Kaley Lachapelle	RIABM - Gerencia	klachape@catie.ac.cr
10	Roger Villalobos	BM Reventazón - CATIE	rvillalo@catie.ac.cr
11	Jenia Jofre Canobra	BM - Araucaria Alto Malleco	jenyjofre@gmail.com
12	Fernando Carrera	RIABM - Gerencia	fcarrera@catie.ac.cr
13	Rebeca Dumet	CATIE	rdumet@catie.ac.cr

Anexo 6. Lista de asistencia del 2º taller de análisis de la propuesta de Estándar para el Monitoreo y Evaluación de Bosques Modelo.

Nº	NOMBRE Y APELLIDO	INSTITUCIÓN	CORREO ELECTRÓNICO
1	Marie Eve Landry	RIABM - Gerencia	landry@catie.ac.cr
2	Karina León Leiva	BM- Reventazón	karina.leon.leiva@gmail.com
3	Zaira Ramos	BM- Reventazón	zramos@catie.ac.cr
4	Kaley Lachapelle	RIABM - Gerencia	klachape@catie.ac.cr
5	Roger Villalobos	BM Reventazón - CATIE	rvillalo@catie.ac.cr
6	Fernando Carrera	RIABM - Gerencia	fcarrera@catie.ac.cr
7	Rebeca Dumet	CATIE	rdumet@catie.ac.cr

Anexo 7. Lista de personas que se envió el formulario electrónico.

Bosque Modelo	Contacto	e-mail
Jujuy	Virginia Outon	Virginiaouton@yahoo.com.ar
Formoseño	Carlos Paton	ncpaton@yahoo.com.ar
San Pedro	Luisa van Duynen Montijn	luisamontijn@arnet.com.ar
Tucumán	Daniel Manso	danielmanso56@yahoo.com.ar
	Graciela Salazar	Grasalazar_tuc@yahoo.com.ar
Futaleufú	Brigitte Van den Heede	bvandenheede@ciefap.org.ar
Norte de Neuquén	Alvaro Villegas	alvarovillegas8@hotmail.com
Alto Malleco	Washington Alvarado	wserver@hotmail.com
Cachapoal	Luis Gianelli	BMCachapoal@gmail.com
Panguipulli	Sergio Toledo Burdiles	sergio.toledo@municipangui.cl
Mata Atlántica	Laura Lago	laura.lago@meioambiente.mg.gov.br
Pandeiros	Kolbe Soares	kolbesoares@yahoo.com.br
Chiquitano	Jenny Flores	jflores@fcbc.org.bo
Risaralda	Tatiana Londoño	bosquemodelo@carder.gov.co
	Natalia Chavez	naty Chavez@gmail.com
Reventazón	Mildred Jimenez	mildred@catie.ac.cr
Chorotega	Gabriela Barrantes	gbarrantes@catie.ac.cr
Atlántida	Hector Rojas	hectorrojas49@yahoo.com
Yoro	Karla Martinez	karla0206@yahoo.com
Lachuá	Rony Vaides	rovaides@yahoo.com.mx
Los Altos	Juan Morales	Mesaforc6@yahoo.es
Sabana Yegua	Felipe Galva	felipe.galva@hotmail.com
Colinas Bajas	Mamerto Valerio	direccion@endadom.org.do
Yaque	William Hernández	planyaque1.rpm@gmail.com
Sabanas de Manacas	Noel Vidal Barrios	usinformatico@vcl.cu
Urbión	Sonia Martel	urbion@urbion.es
Tierras Adjuntas	Edgardo González	edgardogonzalez@onelinkpr.net

Anexo 8. Lista de personas entrevistadas en los Bosques Modelo.

Bosque Modelo	Nombre	Institución / Función
Chorotega	Gabriela Barrantes	Gerenta del Bosque Modelo
Risaralda	Ivan Orozco	CARDER / Unidad de Planeación
Risaralda	Francisco Uribe	CARDER / Gerente del BM
Risaralda	John Mario Rodríguez Pineda	CIEBREG
Risaralda	Tatiana Londoño Ospina	Secretaria técnica del BMRi
Chiquitano	Jenny Flores	FCBC – Coordinadora institucional
Chiquitano	Roberto Vides	FCBC – Director técnico
Chiquitano	Farrah Ali - Khan	Cooperante CUSO-VSO en gobernanza
Chiquitano	Julio Cesar Salinas	FCBC
Chiquitano	Fredy Rivero Antelo	Presidente del comité de gestión de Áreas Protegidas
Chiquitano	Germain Caballero	Alcalde de San José de Chiquito y Presidente del directorio transitorio del BM
Chiquitano	Erwin Mendez	Alcalde de San Ignacio
Chiquitano	Jorge Cespedes Osinaga	Vocal del comité municipal de San Ignacio y Presidente de la asociación MINGA
Chiquitano	Kenny Middagh	Unidad técnica de Planificación municipal de San Ignacio
Chiquitano	Roberto Soria Galvarro Vargas	Secretario del comité municipal de San Ramón
Chiquitano	Ismael Vilca	Alcalde de San Ramón
Chiquitano	Adrian Leños	Presidente de la Mancomunidad
Jujuy	Claudia Leticia Chauque	Presidente de la comisión ejecutiva del BMJ
Jujuy	Alejandro Snopek	Presidente del Directorio Institucional del Bosque Modelo Jujuy en representación de la Cámara de Tabaco de Jujuy
Jujuy	Aurelio Soto	Poblador de Cerro Negro
Jujuy	Virginia Outon	Gerente del BMJ
Jujuy	Ralf Schillinger	Hidrólogo-Equipo Técnico y Secretario de la Comisión Ejecutiva del BMJ
Jujuy	Pedro Williams	Responsable del Vivero Forestal del BMJ y Vical de la Comisión Ejecutiva
Jujuy	Juana Tolaba	Colaboradoras en el Banco de semillas y Vivero forestal