



CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE POSGRADO

**Facilitación participativa del Plan Estratégico 2018-2022 de la Red
Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM)**

**Trabajo de grado sometido a consideración de la División de Educación y el Programa
de Posgrado como requisito para optar al grado de**

Máster en Práctica de Conservación de la Biodiversidad

Por
Maria Ximena Campos Bustos

Turrialba, Costa Rica

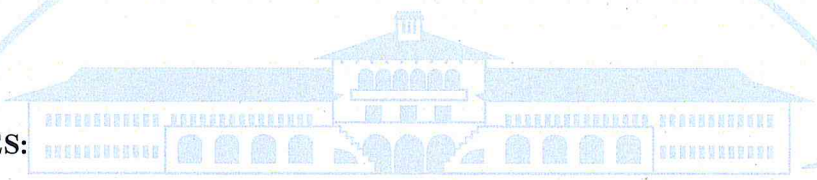
2018

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

División de Educación

Máster en Práctica de Conservación de la Biodiversidad

FIRMANTES:



Alejandro Imbach, M.Sc.
Director del Trabajo de Graduación

Fernando Carrera, M.Sc.
Miembro Comité Asesor

Róger Villalobos, M.Sc.
Miembro Comité Asesor

Isabel A. Gutiérrez-Montes, Ph.D.
Decana de la Escuela de Posgrado

María Ximena Campos Bustos
Candidata

Programa de Posgrado

AGRADECIMIENTOS

Al profesor Alejandro Imbach, director del trabajo de grado, por su asesoría durante todo el proceso y el apoyo brindado en la elaboración de este documento.

A los profesores Fernando Carrera y Roger Villalobos por la confianza depositada en mí, por brindarme la oportunidad de conocer diferentes territorios de Bosques Modelo y de participar en espacios de reunión de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo.

A los miembros de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo, por su tiempo y la información brindada en las entrevistas realizadas que permitieron la construcción del Plan Estratégico 2018-2022.

Y al CATIE y el programa de maestría en Práctica de Conservación de la Biodiversidad por todas las enseñanzas impartidas.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE CUADROS	V
LISTA DE FIGURAS	V
LISTA DE ACRÓNIMOS	VI
RESUMEN.....	VII
1. INTRODUCCIÓN	1
2. OBJETIVOS	3
2.1. Objetivos específicos.....	3
2.2. Preguntas orientadoras	3
3. MARCO DE REFERENCIA.....	5
3.1. Facilitación.....	5
3.2. Participación.....	5
3.3. Planificación Estratégica participativa organizacional	5
3.4. Gestión territorial	6
3.5. Gobernanza	6
3.6. Desarrollo sostenible.....	6
4. METODOLOGÍA	7
4.1. Identificación y establecimiento de la plataforma de participación	7
4.2. Análisis de situación (OE1).....	7
4.3. Planificación preliminar (OE2)	7
4.4. Planificación final (OE3).....	8
5. RESULTADOS.....	9
5.1. Análisis del contexto	9
5.2. Identidad RIABM.....	10
5.3. Estructura.....	11
5.4. Financiamiento de la RIABM	12
5.5. Reseña histórica RIABM.....	13
5.6. Análisis situación actual RIABM.....	17
5.7. Aspectos destacados del PE 2013-2017	18
5.8. Misión y Visión de la RIABM	19
5.9. Valores.....	22

5.10.	Análisis de actores	23
5.11.	Objetivos Estratégicos	24
5.12.	Líneas Estratégicas de trabajo	25
5.13.	Indicadores	27
5.14.	Justificación cambios	32
6.	CONCLUSIONES	36
7.	RECOMENDACIONES	37
7.1.	Para los Bosques Modelo	37
7.2.	Para la RIABM	37
7.3.	Para otros practicantes	37
8.	LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA	39
9.	BIBLIOGRAFÍA	40
10.	ANEXOS	42

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1.	Matriz de preguntas orientadoras	3
Cuadro 2.	Análisis FODA de la RIABM	17
Cuadro 3.	Indicadores OE 1	27
Cuadro 4.	Indicadores OE 2	28
Cuadro 5.	Indicadores OE 3	29
Cuadro 6.	Indicadores OE 4	30
Cuadro 7.	Justificación cambios del plan estratégico	32

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.	Escalera de la participación	5
Figura 2.	Esquema general de la metodología	7
Figura 3.	Presentación propuesta de PE en la reunión anual del Directorio de la RIABM	8
Figura 4.	Mapa de la RIABM	11
Figura 5.	Estructura organizacional RIABM	12
Figura 6.	Línea del tiempo RIABM, etapa de consolidación	14
Figura 7.	Línea del tiempo RIABM, etapa de expansión	15
Figura 8.	Línea del tiempo RIABM, etapa de estabilización	16
Figura 9.	Consulta electrónica misión y visión de la RIABM	20
Figura 10.	Distribución por país de la votación de misión y visión de la RIABM	20
Figura 11.	Resultados votación misión RIABM	21
Figura 12.	Resultados votación visión RIABM	22

LISTA DE ACRÓNIMOS

BM	Bosque Modelo
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CIFOR	Centro para la Investigación Forestal Internacional
CIRAD	Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo
CNUMAD	Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo
FAO	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
GEF	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
GIZ	Corporación Alemana para la Cooperación Internacional
ICRAF	Centro Internacional de Investigación Agroforestal
IUFRO	Unión Internacional de las Organizaciones de Investigación Forestal
ODS	Objetivos del Desarrollo Sostenible
ONG	Organización No Gubernamental
PE	Plan Estratégico
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RIABM	Red Iberoamericana de Bosques Modelo
RIBM	Red Internacional de Bosques Modelo
RRBM-LAC	Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe
SRIBM	Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo
UICN	La Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
WRI	Instituto de Recursos Mundial

RESUMEN

La Planificación Estratégica participativa organizacional es un proceso que permite definir y priorizar lo que una organización quiere lograr a largo plazo, donde los actores interesados tienen la posibilidad de proponer, analizar, decidir, supervisar la ejecución y evaluar fines, objetivos y actividades. La metodología del proceso de Planificación Estratégica de la Red consistió en 4 pasos fundamentales: la identificación y establecimiento de la plataforma de participación, el análisis de situación, una planificación preliminar y una planificación final.

La Planificación Estratégica de la RIABM definió tres tipos de objetivos estratégicos: para los Bosques Modelo, para el equipo de Gerencia y para las instituciones socias, reconociendo como principales ejes temáticos la implementación de buenas prácticas de conservación y producción, la equidad e igualdad de género y la comunicación interna y externa de la organización.

La RIABM ha realizado dos procesos de Planificación Estratégica (2008-2012 y 2013-2017) y el presente documento presenta la propuesta del Plan de Estratégico de la Red para el periodo 2018-2022.

Palabras claves: Bosques Modelo, Red Iberoamericana de Bosques Modelo, Planificación Estratégica, Misión, Visión y Objetivos Estratégicos.

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace ya bastante tiempo, particularmente desde la Cumbre de la Tierra celebrada en Río de Janeiro en 1992, se ha realizado una búsqueda de instrumentos y mecanismos que permitan detener la degradación de los bosques y en consecuencia la pérdida de la diversidad biológica que estos ecosistemas poseen. En el desarrollo de prácticas de manejo, uso y conservación de los bosques se busca que sean aceptadas e implementadas por los diversos actores interesados, y ejecutadas por la comunidad local. Sobre esta visión de participación comunitaria surgen los Bosques Modelo (BM), los cuales se plantean como una herramienta de desarrollo sostenible para los habitantes en zonas con bosques y generan una activa participación de la sociedad civil, fortaleciendo sus capacidades de diálogo con el sector privado y con los gobiernos (Collarte 2003).

Los BM surgen en América Latina en la segunda mitad de la década de los 90, estimulados por la cooperación del Gobierno de Canadá que facilitó información y la difusión de sus experiencias, fundándose el primero en 1998 en la isla de Chiloé al sur de Chile (RIABM 2011). Los BM se pueden definir como plataformas neutras para la gobernanza participativa que agrupan un amplio rango de organizaciones y personas que se asocian voluntariamente y trabajan conjuntamente hacia una visión común para la gestión sostenible de sus recursos naturales (RIABM 2014a). Los actores involucrados en los BM buscan implementar alternativas de manejo sostenible de los recursos naturales del territorio de forma colaborativa y coordinada, por lo que existe una estructura de liderazgo local que coordina acciones en diversos temas (RIABM 2014b).

La clave del éxito de las plataformas de participación que se establecen en los BM es el empoderamiento de sus actores, ya que un BM no tienen autoridad legal sobre el territorio, lo que hace necesario que la sociedad civil, las organizaciones privadas y gubernamentales jueguen un rol activo y se empoderen del proceso (RIABM 2014a).

Las redes regionales de BM se crearon para definir, articular y gestionar de manera eficaz un programa de trabajo que reflejara las prioridades, fortalezas y oportunidades exclusivas de una región en particular (RIBM 2011). Una de las redes regionales es la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM), la cual es la plataforma de interacción entre las iniciativas de BM de España, América Latina y El Caribe, los gobiernos de los países miembros y organizaciones internacionales socias.

La RIABM es coordinada por medio de un Directorio, el cual se reúne al menos una vez al año, y en el cual participa un representante del gobierno de cada país adscrito, un representante de los BM de cada país y un representante de cada una de las instituciones internacionales socias de la Red. El Directorio nombra periódicamente un equipo de gerencia, que desde el año 2004 ha sido conducido desde el Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

Si bien cada BM tiene su propia realidad, en términos de los principales sectores representados en la plataforma de gobernanza, su contexto y las condiciones ecológicas, sociales y económicas de su territorio; así como los principales retos de sostenibilidad, desarrollo o conflictos que enfrentan, y planifica sus actividades en respuesta a esa realidad; la RIABM, en su labor de servir para el intercambio de experiencias, conocimientos y oportunidades de trabajo conjunto entre los diversos integrantes de la Red, debe también de planificar actividades de interés colectivo que garanticen el trabajo colaborativo entre sus miembros.

La planificación anual de la RIABM prioriza los esfuerzos del equipo de Gerencia y de los diferentes entes socios de la Red para realizar actividades de interés cada año. La Planificación Estratégica, por otra parte, es la que define los principales ejes temáticos reconocidos por los diversos miembros de la RIABM para su crecimiento y consolidación en el mediano y largo plazo. Previamente, la organización ha realizado dos procesos de Planificación Estratégica (2008-2012 y 2013-2017) y el presente documento presenta la propuesta del Plan de Estratégico de la Red para el periodo 2018-2022.

2. OBJETIVOS

Facilitar la elaboración participativa del Plan Estratégico de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM) para el periodo 2018-2022.

2.1. Objetivos específicos

1. Analizar la gestión de la RIABM desde su creación (2002) hasta la actualidad.
2. Guiar el proceso de la comisión elegida por la RIABM para elaborar una primera propuesta de misión, visión, objetivos estratégicos y líneas estratégicas del Plan Estratégico 2018-2022.
3. Facilitar la elaboración participativa con los miembros de la RIABM del PE 2018-2022 usando como insumo la propuesta presentada en el OE2.

2.2. Preguntas orientadoras

En el Cuadro 1 se presentan las preguntas orientadoras realizadas a partir de cada uno de los objetivos específicos planteados en el trabajo.

Cuadro 1. Matriz de preguntas orientadoras

Objetivo específico	Preguntas orientadoras
OE 1: Analizar la gestión de la RIABM desde su creación (2002) hasta la actualidad.	¿Cuál es la historia de la RIABM y sus principales hitos y logros?
	¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la RIABM?
	¿Qué papel desempeña actualmente la RIABM en los BM?
	¿Cuáles son los actores presentes en la RIABM y cómo interactúan?
OE 2: Guiar el proceso de la comisión elegida por la RIABM para elaborar una primera propuesta de misión, visión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas e indicadores del Plan Estratégico 2018-2022.	¿Cuáles son las lecciones aprendidas en la ejecución del PE 2013-2017?
	¿Qué papel esperan los miembros que la RIABM desempeñe?
	¿Cuál sería la situación deseada de la RIABM para el futuro (organización, estructura, funciones, financiamiento)?
	¿Cuáles son los logros esperados de la RIABM?

Objetivo específico	Preguntas orientadoras
	¿Cuáles actividades son necesarias para alcanzar los objetivos deseados para este periodo de la RIABM?
OE 3: Facilitar la elaboración participativa con los miembros de la RIABM del PE 2018-2022 usando como insumo la propuesta presentada en el OE2.	¿En qué medida la identidad de la RIABM esta adecuadamente representada en el nuevo PE?
	¿En qué medida la dirección de la RIABM está claramente definida en el nuevo PE?
	¿En qué medida la opinión e intereses de los diferentes actores de la RIABM están representadas en el nuevo PE?

3. MARCO DE REFERENCIA

A continuación, se presenta el marco de referencia de los principales conceptos que están relacionados con el trabajo:

3.1. Facilitación

La facilitación es el aporte de una o más personas que guían un proceso y que deben ser neutrales, sin favorecer a ninguna parte interesada específica. La función del facilitador es asegurar que se escuche a todas las partes interesadas, así como diseñar procesos y métodos para orientar a las partes interesadas hacia los mejores resultados posibles (O'Hara 2010).

3.2. Participación

La participación es una construcción social, es decir, es producto de la vida en comunidad, puede definirse como una forma de intervención social que le permite a los individuos reconocerse como actores que, al compartir una situación determinada, tienen la oportunidad de identificarse a partir de intereses, expectativas y demandas comunes y que están en capacidad de traducirlas con una cierta autonomía frente a otros actores sociales y políticos (Estrada *et al.* 2000). La participación comprende 8 diferentes niveles, como se ilustra en la Figura 1.

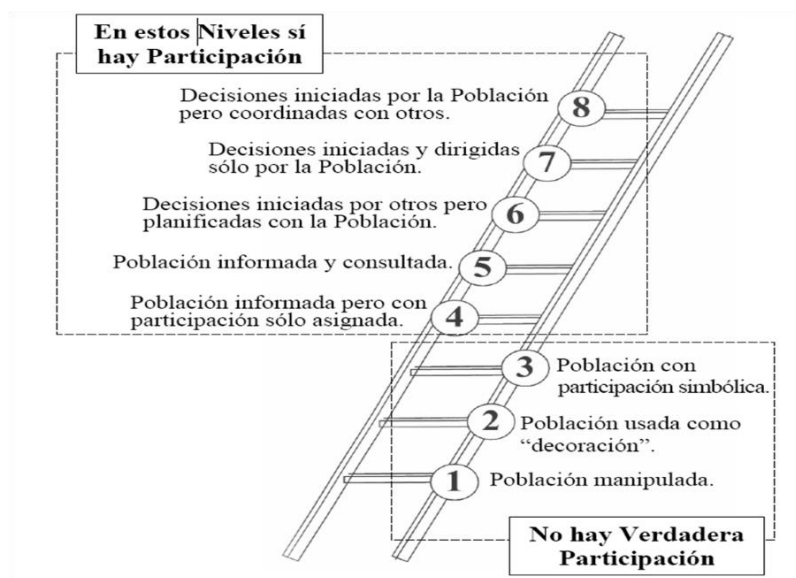


Figura 1. Escalera de la participación
Fuente: Adaptado de Hart 1993

3.3. Planificación Estratégica participativa organizacional

La Planificación Estratégica participativa organizacional es el proceso de definir y priorizar lo que una organización quiere lograr a largo plazo, donde los actores interesados tienen

posibilidades de proponer, analizar, decidir, supervisar la ejecución y evaluar fines, objetivos y actividades. La planificación se realiza por medio del establecimiento de objetivos, prioridades y la correspondiente estrategia para alcanzarlos.

3.4. Gestión territorial

Según la RIABM (2014c) la gestión territorial es el conjunto de decisiones administrativas, organizativas y operacionales, desarrolladas por la sociedad para implementar políticas, estrategias y fortalecer sus capacidades orientadas al uso planificado del territorio. La gestión territorial se aplica a escalas espaciales múltiples, desde un predio privado o comunitario, pasando por un departamento, provincia o estado, hasta el nivel de un país.

En los BM al tratarse de la gestión de espacios complejos, dinámicos y de trayectorias muchas veces impredecibles, es necesario utilizar un enfoque adaptativo que permita ajustar la toma de decisiones en función del aprendizaje. Los cambios de escenarios de los territorios que conforman los BM requieren de diferentes disciplinas que interactúen para abordar la búsqueda de soluciones a los problemas ecológicos, sociales y económicos a escala de paisaje, de manera rápida y efectiva (RIABM 2014c).

3.5. Gobernanza

Según Imbach (2016a) la gobernanza es un proceso participativo y conjunto entre los diferentes actores sociales y el Gobierno que busca mejorar la capacidad de la sociedad para hacer realidad sus decisiones. Una buena gestión territorial requiere de una amplia y efectiva participación de actores provenientes de diferentes sectores de la sociedad y un manejo efectivo de conflictos que permitan conciliar posiciones e intereses divergentes.

Los BM cuentan con un directorio conformado por representantes de los grupos de interés en el territorio. En este directorio están representados por lo general los gobiernos locales, el servicio forestal y otras entidades públicas vinculadas con el medio ambiente y la agricultura, representante del sector productivo, industria, turismo, ONG, grupos indígenas, empresas privadas, universidades o centros de investigación (RIABM 2014d).

3.6. Desarrollo sostenible

El desarrollo sostenible es el proceso permanente hacia la satisfacción de todas las necesidades humanas fundamentales de todas las personas sin degradación irreversible del ambiente (Imbach 2016b). Uno de los principios de los BM es el compromiso con la sustentabilidad, es decir, con el desarrollo sostenible de su territorio, velando por el bienestar de los habitantes y la conservación de los valores ecológicos y culturales.

4. METODOLOGÍA

En la metodología del proceso de Planificación Estratégica de la RIABM se siguieron 4 pasos fundamentales, los cuales se pueden observar en la Figura 2.

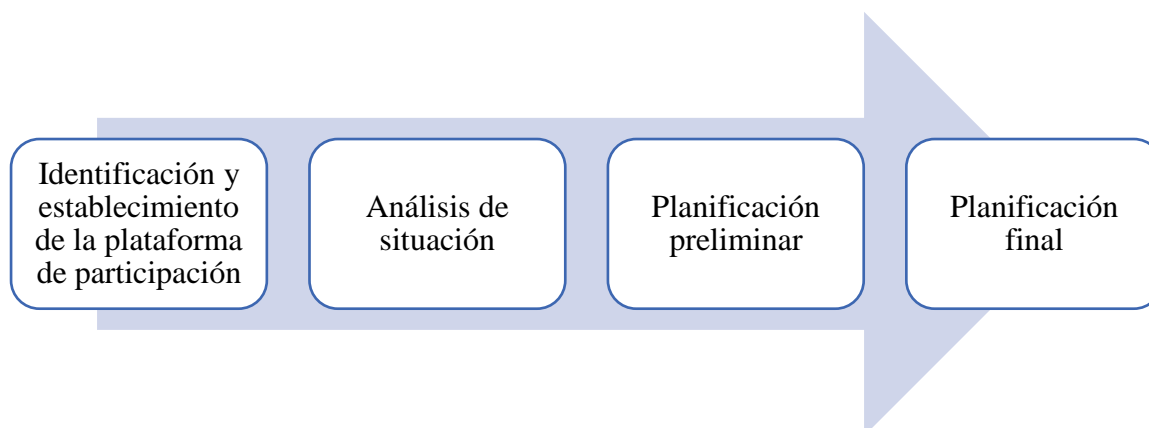


Figura 2. Esquema general de la metodología

Los métodos de recolección de información y herramientas utilizadas en las últimas tres fases se pueden observar en el Anexo 1.

4.1. Identificación y establecimiento de la plataforma de participación

Este es el punto de partida para todo proceso de planificación, ya que define cuál es el grupo de actores interesados en construir un plan estratégico. En este caso ya existía una plataforma de participación claramente constituida (Directorio RIABM) y los actores pertenecientes a esta fueron los participantes en el diseño del plan estratégico de la organización.

4.2. Análisis de situación (OE1)

El análisis de la gestión de la RIABM se realizó por medio del rescate de los principales hitos y logros de la organización, así como el análisis de su condición actual, por medio de la revisión de literatura, entrevistas a miembros de la organización y un grupo focal con la Presidencia y Gerencia de la Red.

4.3. Planificación preliminar (OE2)

La planificación preliminar se realizó por medio de la construcción de una propuesta de una misión, visión, objetivos estratégicos, líneas estratégicas de trabajo e indicadores, de acuerdo con la información recolectada en las entrevistas y las consultas electrónicas realizadas a los miembros de la RIABM.

4.4. Planificación final (OE3)

La propuesta de Plan Estratégico realizada se presentó en la reunión anual del Directorio de la RIABM el 25 de mayo del 2018, para conocer las opiniones de los miembros de la Red y lograr un consenso en cada uno de los elementos que componían el PE (Figura 3). Finalmente, a partir de los aportes se generó el Plan Estratégico de la RIABM para el periodo de 2018-2022.



Figura 3. Presentación propuesta de PE en la reunión anual del Directorio de la RIABM

5. RESULTADOS

5.1. Análisis del contexto

Las actividades de un BM son múltiples y responden a los valores, necesidades y desafíos de manejo en la comunidad, región y país al que pertenece. De manera esencial, es importante destacar que las actividades de un BM reflejan los valores que los interesados atribuyen al paisaje, desde los productos forestales tradicionales, alimentos, medicamentos, actividades recreativas, conservación de la biodiversidad, entre otros. El concepto BM es a veces confuso, porque se piensa en él como un modelo de bosque, cuando en realidad su propósito es más bien social, las personas son el centro del concepto (FAO 2011).

La forma como operan los BM los convierte en una plataforma idónea para la ejecución de los numerosos instrumentos aprobados por la comunidad internacional que establecen las obligaciones y los principios básicos que se deberían adoptar a fin de alcanzar un desarrollo sostenible. Entre estos, figuran los tratados ambientales, como el Convenio sobre la Diversidad Biológica y la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, adoptadas en 1992, además de otras iniciativas como las metas Aichi, el desafío de Bonn, la iniciativa 20X20 y los Objetivos del Desarrollo del Milenio (ODS).

Para ilustrar lo anterior se pueden mencionar, por ejemplo, que, en el BM nacional de Puerto Rico, la lucha comunitaria logró elevar a jerarquía de ley los principios de BM, en un área de 153.000 hectáreas que incluye 31 municipios y 26 áreas naturales protegidas con importantes corredores biológicos. Aportando al objetivo estratégico A de las Metas Aichi, que busca la incorporación de la diversidad biológica en todo el gobierno y la sociedad.

Igualmente, en el 2014 el BM Chiquitano en Bolivia, apoyó en la difusión y construcción de 200 cocinas ecológicas en 17 comunidades aledañas a la Cuenca Zapocó y en un barrio en el centro poblado, aportando en este caso al logro del objetivo estratégico B de las Metas Aichi, el cual espera reducir las presiones directas sobre la diversidad biológica y promover la utilización sostenible. Además, aporta al objetivo 12 de los ODS al garantizar modalidades de consumo y protección sostenibles.

Por lo anterior, se puede afirmar que los BM son una herramienta que ayuda a afianzar la noción de desarrollo sostenible, procurando la participación y las alianzas entre las organizaciones, instituciones y la comunidad local para gestionar acciones que permitan un manejo sostenible de los territorios, cumpliendo una importante función en la consecución de los objetivos internacionales mencionados previamente.

5.2. Identidad RIABM

Los BM de Iberoamérica constituyen un mosaico de usos y tenencia de la tierra, en donde se combina la vida de sus pobladores con varias actividades, que van desde las agrícolas, pecuarias, forestales, turísticas hasta las distintas iniciativas de conservación (RIABM 2014a). Cada BM es único en sus características, recursos y mecanismos de participación, sin embargo, todos comparten seis principios básicos que hacen de estos territorios una referencia internacional en la gestión sostenible de paisajes.

De acuerdo con la RIBM (2007) estos principios son:

- 1) **Asociación:** Cada BM es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria de los representantes de los intereses de las partes interesadas y de los valores del paisaje.
- 2) **Sustentabilidad:** Las partes interesadas están comprometidas con la conservación y el manejo sustentable de los recursos naturales y el paisaje forestal.
- 3) **Paisaje:** Un área biofísica de gran escala que representa todo el espectro de los valores sociales, culturales, económicos y ambientales.
- 4) **Gobernanza:** El proceso de manejo de los BM es representativo, participativo, transparente y responsable; promueve el trabajo en colaboración de las partes interesadas.
- 5) **Programa de actividades:** Las actividades que lleva a cabo un BM reflejan la visión del BM y las necesidades, valores y desafíos de las partes interesadas en materia de manejo.
- 6) **Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red:** Los BM desarrollan la capacidad de las partes interesadas de participar en el manejo sustentable de los recursos naturales, colaborar, compartir resultados y lecciones aprendidas mediante el trabajo en red.

La RIABM se define como una alianza voluntaria entre BM de Iberoamérica, respaldados por representaciones gubernamentales de cada país miembro, organizaciones internacionales de investigación, de cooperación y organizaciones privadas (RIABM 2013). Es importante mencionar que esta definición es resultado del ejercicio de planificación estratégica inmediatamente anterior y en esta oportunidad no se vio la necesidad de modificarla. La Red se inscribe en el marco de Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) y actualmente cuenta con 34 BM en 15 países como se ilustra en la Figura 4.



Figura 4. Mapa de la RIABM
Fuente: RIABM 2018

5.3. Estructura

El Directorio de la RIABM está conformado por representantes de los BM, representantes de las autoridades nacionales o regionales de los países miembros y representantes de los socios estratégicos, actualmente integrados por el CATIE, la Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), la agencia de cooperación canadiense Cuso Internacional, el Centro para la Investigación Forestal Internacional (CIFOR) y el Centro de Investigación de Agricultura Tropical (CIAT).

Las reuniones del Directorio se ejecutan una vez al año y en estas se realizan consultas y se toman decisiones respecto a lineamientos a seguir, políticas a aplicar y demás temas de interés para los BM.

El Directorio de la RIABM está formado por los siguientes miembros (RIABM 2013):

1. Un representante por país miembro, designado por la institución gubernamental signataria de la membresía de la Red.
2. Un representante de los BM por cada país miembro, indistintamente de cuantos BM funcionen en un país.
3. Un representante de las instituciones socias que contribuyen a los objetivos de los BM y que hayan sido incorporados por acuerdo de Directorios anteriores.

La organización cuenta además con un equipo de Gerencia compuesto por la Presidencia, Vicepresidencia y Gerencia, como se observa en la Figura 5. Esta estructura facilita el trabajo en red de los BM, procurando su comunicación permanente, la transferencia de conocimiento, colaboración, capacitación, coordinación de eventos y la preparación e implementación de proyectos regionales.

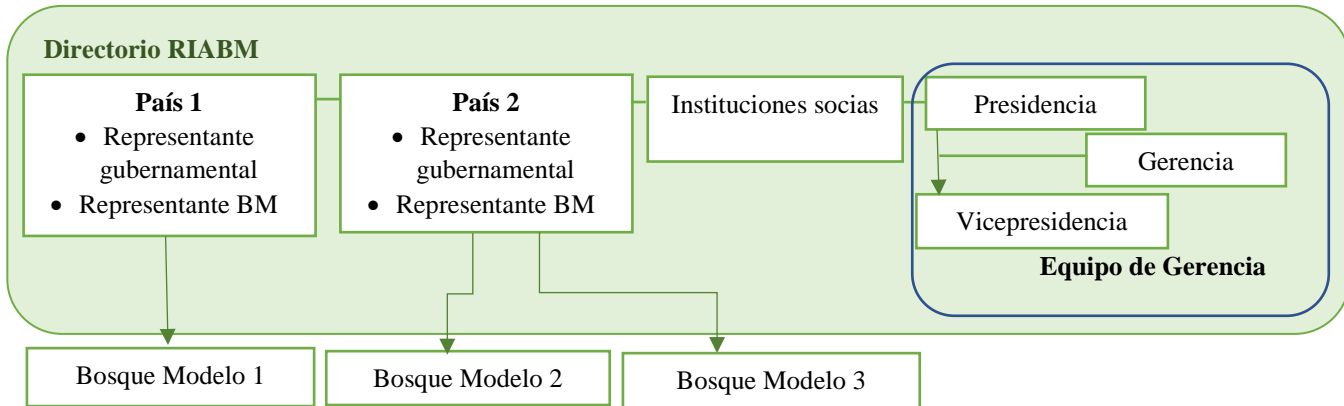


Figura 5. Estructura organizacional RIABM

5.4. Financiamiento de la RIABM

Actualmente la RIABM no cuenta con un presupuesto operativo, por lo que su estrategia de financiamiento consiste básicamente en la diversificación de las fuentes de apoyo financiero para el cumplimiento de sus funciones y minimizar los costos de operaciones. Previamente los principales financiadores de la Red eran la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo (SRIBM), la Junta de Castilla y León en España y el CATIE, a la fecha únicamente la SRIBM continúa brindando un apoyo económico a la Red.

En cuanto a los aporte en especie se resaltan el apoyo de los países y de los BM en la organización de las reuniones del Directorio. También se resalta el soporte que brindaba Cuso Internacional al equipo de Gerencia, por medio de cooperantes que trabajaban temas de desarrollo, movilización de recursos, gestión de conocimiento, cambio climático, comunicación y comercio virtual. En este momento el apoyo de Cuso Internacional se limita a algunos BM.

Del CATIE se destaca la gestión a través de la Presidencia y de la Gerencia de la RIABM, además del apoyo técnico y científico, el respaldo logístico, los esfuerzos para canalizar apoyo a participantes de BM en diferentes cursos y las facilidades propias de sus instalaciones físicas.

En el caso de FAO y CIFOR, la RIABM cuenta con su apoyo en términos de asesoría e identificación de oportunidades de colaboración.

5.5. Reseña histórica RIABM

El enfoque del BM fue desarrollado e implementado inicialmente por el Gobierno de Canadá en 10 emplazamientos nacionales a principios de los años 90, como respuesta a un período de intenso conflicto dentro del sector forestal canadiense durante el cual ecologistas, gobiernos, pueblos aborígenes, comunidades y trabajadores forestales luchaban por los recursos forestales y cómo administrarlos de forma sostenible (RIBM 2018).

El concepto de BM fue presentado por el primer ministro canadiense durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) realizada en Río de Janeiro en 1992. Además, Canadá ofreció la creación de la RIBM, como una red que facilitaría el intercambio de conocimientos y experiencias, y la cual brindaría un apoyo financiero a las nuevas iniciativas de BM (Besseau y Mooney s.f.).

En 1995 se constituye la RIBM, que con su rápido crecimiento tuvo la necesidad de adoptar estrategias que permitieran una participación efectiva de los países miembros en lo que respecta a gobernabilidad, financiamiento, definición del programa de trabajo y trabajo en red. De esta manera, los Gobiernos de Argentina, México y Chile junto al Gobierno de Canadá, la SRIBM, algunos países de otras regiones y la FAO trabajaron para explorar acciones que permitieran llevar a cabo una internacionalización efectiva de la RIBM, concluyendo en la necesidad del establecimiento de redes regionales (RIABM 2011).

Los BM surgen en América Latina en la segunda mitad de la década de los 90, siendo el primer BM de la región fue el BM de Chiloé, fundado en 1998, emplazado en una isla del archipiélago meridional de Chile. Las 173.000 ha que lo formaban inicialmente incluían tierras de cultivo privadas, masas de árboles autóctonos sin desarrollar y un parque nacional. Pueblos indígenas, dirigentes comunitarios, la Iglesia Católica y varias organizaciones no gubernamentales integraban el núcleo de asociados del BM (Besseau y Mooney s.f.). Poco después, Argentina asumió un compromiso por el cual se fijó la meta de contar con un BM por región forestal.

En el año 2002 se funda el BM Sabana Yegua de República Dominicana, y así, entre Chile, Argentina y República Dominicana, se dio inicio a la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (RRBM-LAC) que trabajaría con sede en el PNUD en Chile (RIABM 2011). En el año 2004 también se unieron a la iniciativa Brasil y Costa Rica, con lo que la RRBM-LAC quedó conformada por cinco países y 11 BM.

A partir del año 2004 la RRBM-LAC trasladó su sede al CATIE, Costa Rica, donde actualmente se encuentra la Presidencia y Gerencia de la Red. En 2007, con la incorporación del BM Urbión, de España, el Directorio de la Red decidió cambiar el nombre a RIABM.

Para la reconstrucción de la experiencia de la RIABM se realizó una línea de tiempo con los eventos que han marcado su gestión, dividiéndose la historia de la organización en tres etapas (consolidación, expansión y de estabilización), los eventos positivos se ubicaron en la parte superior de la línea y los negativos en la parte inferior.

Como se puede observar en las Figuras 6, 7 y 8, los aspectos positivos identificados están relacionados principalmente con la adhesión de países, BM y organizaciones miembro, el cambio en la Gerencia y Presidencia por miembros de CATIE y la realización de algunos proyectos regionales. En cambio, los aspectos negativos se ven ligados especialmente a la falta de recursos financieros y la pérdida de apoyo de algunos gobiernos nacionales y organizaciones socias. Los aspectos sombreados en color corresponden a los eventos que han marcado en mayor medida la gestión de la RIABM (hitos).

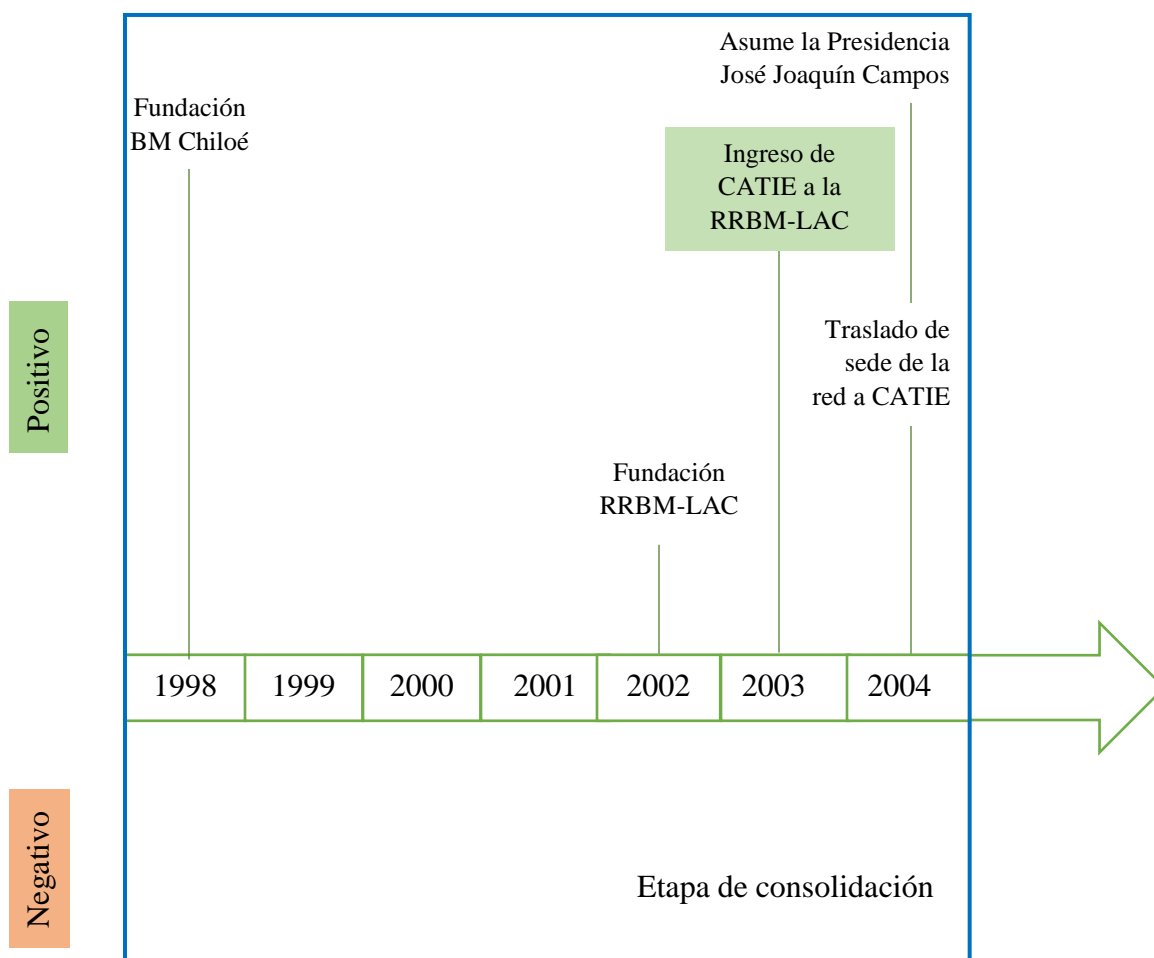


Figura 6. Línea del tiempo RIABM, etapa de consolidación

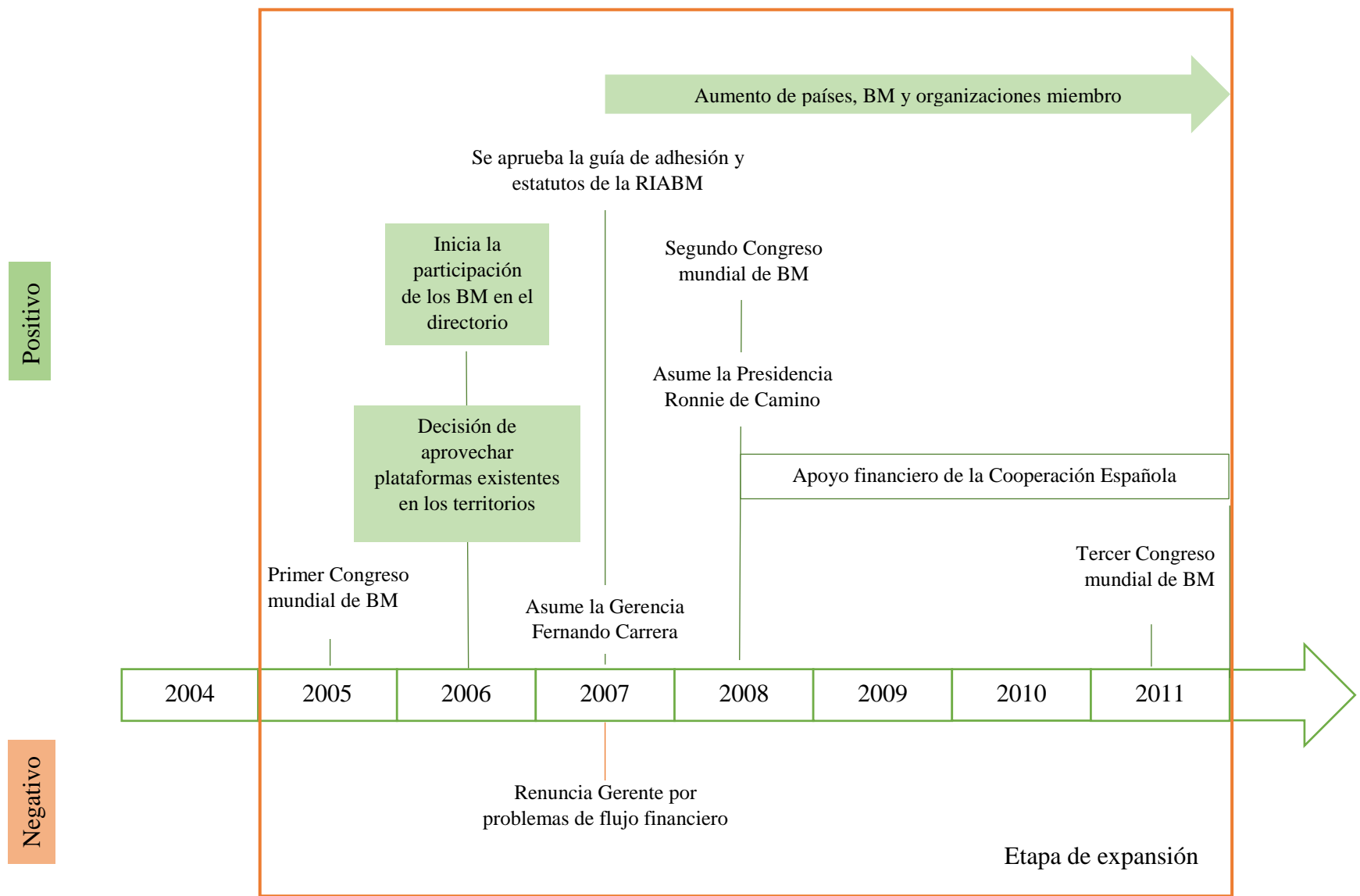


Figura 7. Línea del tiempo RIABM, etapa de expansión

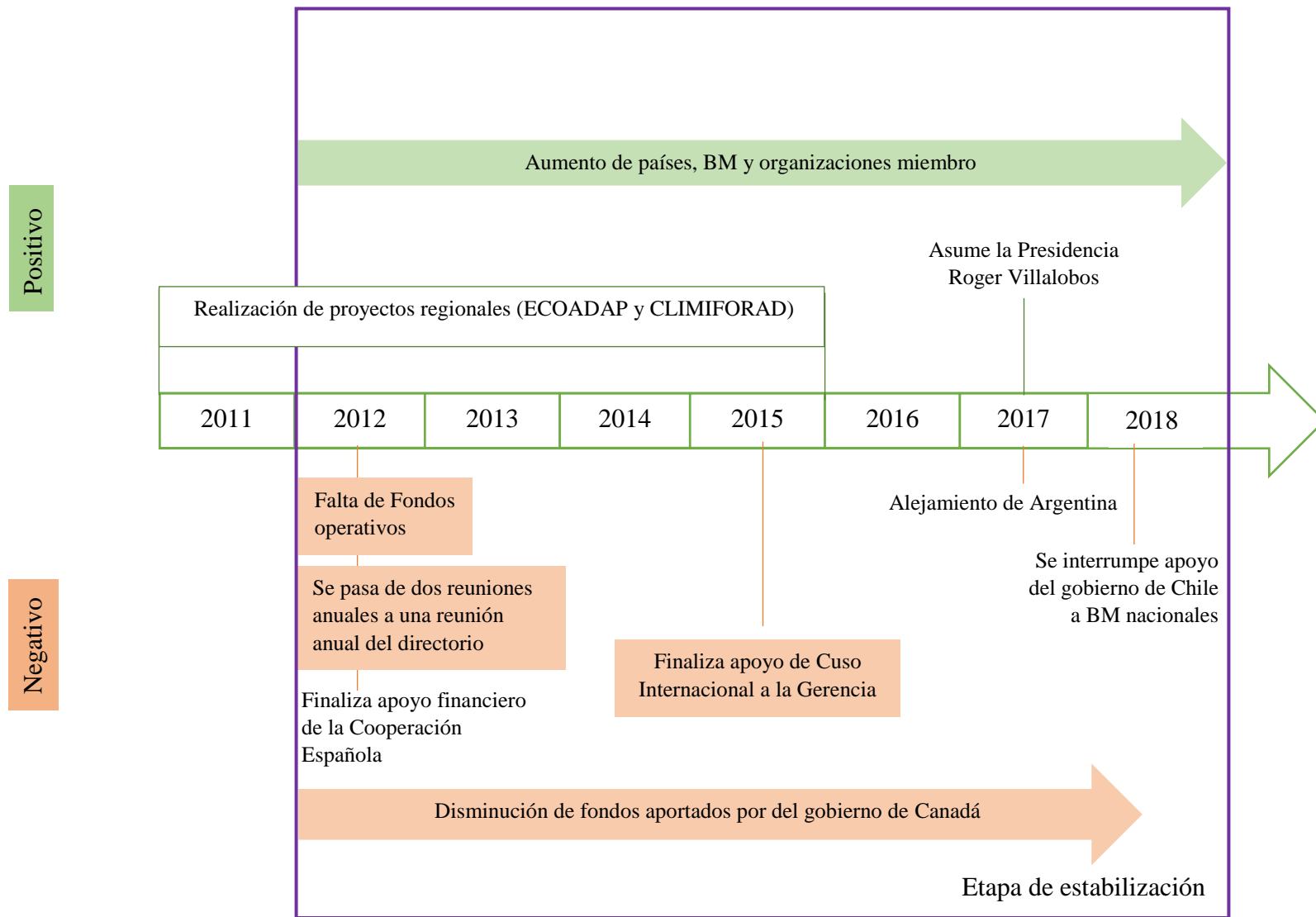


Figura 8. Línea del tiempo RIABM, etapa de estabilización

5.6. Análisis situación actual RIABM

A partir de la reconstrucción histórica de la organización se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con la Presidencia y Gerencia de la organización, lo que permitió identificar la situación actual de la Red y sobre la cual es necesario definir acciones que permitan fortalecerla en el tiempo. El análisis FODA de presenta en la Cuadro 2, idealmente se espera que las características identificadas como debilidades puedan, con el tiempo, convertirse en fortalezas.

Cuadro 2. Análisis FODA de la RIABM

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Es una red que cuenta con 15 países miembros y 34 BM. • Los BM son una de las pocas experiencias exitosas de gestión territorial participativa. • El respaldo institucional de socios como FAO, CIFOR, Cuso Internacional, CATIE y CIAT. • La aplicación de investigaciones de maestrías de CATIE en los BM. • La motivación que generan los nuevos socios a la Red. • La estabilidad lograda por algunos de los BM en el tiempo. • El respaldo del gobierno de Canadá. • La alta participación en las reuniones del Directorio. • El mantenimiento de los foros de intercambio de experiencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de comunicación entre los miembros de la Red. • La inexistencia de fondos operativos. • La existencia de miembros poco comprometidos con la Red. • Algunas plataformas de BM se muestran débiles. • Se recibe poco apoyo de gobiernos nacionales. • El alejamiento del aliado estratégico Cuso Internacional. • La poca visualización que se ha dado de los logros de los BM. 	<ul style="list-style-type: none"> • La política a nivel global trabaja actualmente en temas de gestión territorial. • El alineamiento con diferentes iniciativas internacionales, como los ODS. • La restauración de paisajes forestales es un tema afín a los BM. • La posible visualización de los BM y la RIABM en foros internacionales. • El posible apalancamiento de recursos vía proyectos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de interés del gobierno de Canadá. • Inestabilidad en las políticas (interés) de los gobiernos socios. • Inestabilidad en las políticas (interés) de los socios institucionales. • Fondos internacionales son invertidos en otras regiones.

5.7. Aspectos destacados del PE 2013-2017

De acuerdo con los objetivos estratégicos planteados por la Red para el periodo 2013-2017, en términos de cumplimiento se puede señalar lo siguiente:

A. Promover la difusión y el conocimiento sobre los procesos de los Bosques Modelo.

Las actividades de difusión se centraron en la realización y envío de los boletines electrónicos y la actualización de la página de la RIABM, esto con apoyo de cooperantes Cuso Internacional y estudiantes de CATIE. Por otra parte, la Gerencia y Presidencia de la Red han aprovechado las presentaciones o reuniones internacionales para difundir el concepto y las acciones desarrolladas en los BM. Por otra parte, la Gerencia logró gestionar algunas investigaciones de maestría de estudiantes del CATIE en territorios de BM, para ampliar el conocimiento de sus procesos.

Las actividades que no se llevaron a cabo en este periodo, fueron la elaboración de los planes de comunicación de los BM y el compartir experiencias con las demás redes regionales adscritas a la RIBM.

B. Lograr la sostenibilidad financiera de la RIABM y de la Gerencia para poder brindar un apoyo estable a sus miembros.

La RIABM se encuentra a travesando un periodo financiero menos favorable que en otras épocas, ya que actualmente no cuenta con fondos operativos asegurados, las actividades que ha realizado han sido principalmente por el apoyo de CATIE, la RIBM, Cuso Internacional y algunos proyectos. Es importante resaltar el apoyo que Cuso Internacional prestaba a la RIABM, sin embargo, este se vio finalizado en 2016, lo cual ha frenado varias actividades que se ejecutaban con el apoyo de los cooperantes. Aun así, la RIABM ha continuado realizando acercamiento con organizaciones internacionales y regionales para fortalecerse, en este periodo, se adhirieron como aliados CIFOR y el CIAT.

Las actividades que no se realizaron fueron la implementación de un plan de financiamiento, activar la comisión de finanzas de la organización y crear e implementar una unidad enfocada a la gestión de recursos financieros.

C. Apoyar a la consolidación de los Bosques Modelo.

Para conocer el estado de los BM se ha solicitado informes anuales y el anuario donde los territorios entregan información actualizada de la situación y gestión realizada en el BM, sin embargo, no se pudo implementar un programa de monitoreo y evaluación, las visitas que se realizaron a territorios de BM se hicieron aprovechando viajes de otros proyectos.

Entre el 2013 y 2017 hubo un incremento en la Red, el número de BM pasó de 28 a 34, incorporándose los BM de Pichanaki, Río Huayabamba Abiseo, Villa Rica (Perú), Caçador, Amazonas Tapajos (Brasil) y Choco Andino (Ecuador). Sin embargo, varios de los territorios previamente designados como BM han presentado una disminución de sus actividades y comunicación con la Gerencia de la organización, haciendo evidente la necesidad de realizar un proceso de evaluación (monitoreo) de los 34 territorios pertenecientes a la Red, que permita reconocer cuales aún se encuentran con las plataformas de BM activas.

El intercambio regional de experiencias se realizó aprovechando los espacios de reunión del directorio. Igualmente se facilitó el contacto entre BM para que se visiten entre ellos, como fue el caso de la visita que realizó el BM Pichanaki al BM Chorotega y Choco Andino al BM de Puerto Rico.

En cuanto al apoyo en gestión y ejecución de proyectos, la Gerencia aportó en la elaboración de proyectos en Cuba, Colombia y Perú, sin embargo, estos no se ejecutaron. En el periodo pasado, no se diseñó e implementar un programa de capacitación, pero se dio preferencia para espacios de capacitación de BM en cursos de CATIE. Y como parte de herramientas de trabajo, se publicaron las tesis y trabajos de algunos BM en la página de la Red, para aportar información valiosa a todos los territorios.

D. Lograr que los Bosques Modelo sean referentes de la gestión territorial sostenible participativa del paisaje forestal para incidir en la formulación e implementación de las políticas públicas a diferentes niveles.

El equipo de Gerencia ha tratado de incidir en actores de instituciones gubernamentales de diferentes países, pertenecientes o no a la RIABM, aprovechando viajes para visitar gobernadores, alcaldes y embajadas. Sin embargo, actualmente existe mucha confusión en cuanto al concepto de BM y falta apoyo e involucramiento de autoridades nacionales en los territorios de BM.

De acuerdo con lo anterior podemos afirmar que, en términos de gestión, los avances en la organización han sido pocos, lo que hace necesario un replanteamiento de los objetivos definidos, así como el papel de los miembros de la Red en el logro de los objetivos planteados como organización.

5.8. Misión y Visión de la RIABM

En el caso de la misión y la visión de la RIABM se realizó una votación electrónica por medio de un formulario Google como se puede observar en la Figura 9, en la que participaron 30 miembros de la organización.



Figura 9. Consulta electrónica misión y visión de la RIABM

En la consulta participaron miembros de 14 diferentes países, siendo Cuba el único país perteneciente a la Red que no participo en la consulta. En la Figura 10 se puede ver la distribución de la participación por país en la consulta.

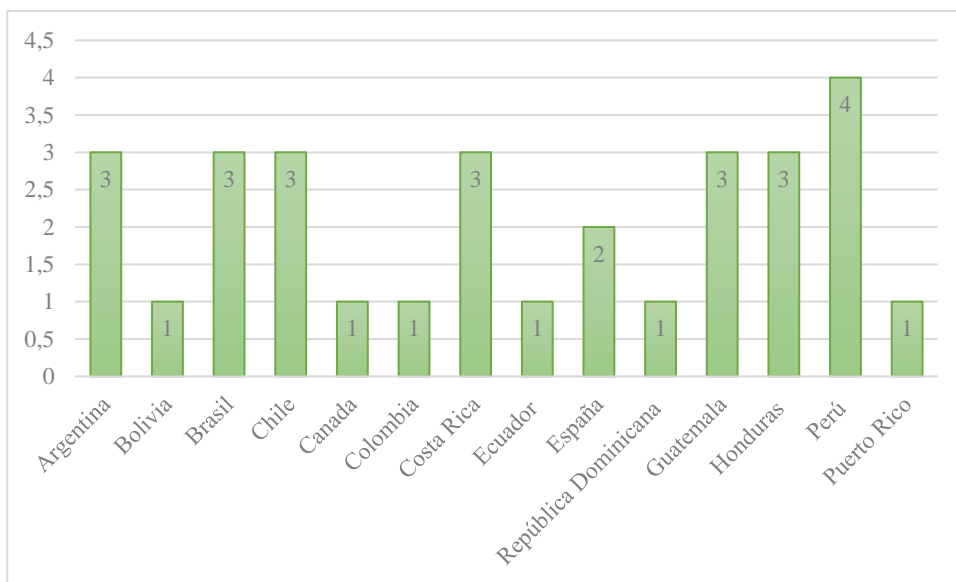


Figura 10. Distribución por país de la votación de misión y visión de la RIABM

La misión de una organización expresa su razón de existencia, normalmente explicita los temas o sectores de la realidad socioambiental en los que se enfoca o en los sitios donde trabaja. En la consulta se dio a escoger entre tres propuestas a los miembros de la RIABM, la primera se realizó en base a la misión del proceso de planificación inmediatamente anterior, ajustando algunos elementos en la redacción. La segunda reunía varias de las ideas recolectadas en las entrevistas realizadas a los miembros de la Red y la tercera era una propuesta que se realizó con la intención de resaltar el impacto deseado de la organización en la región. Los resultados de la votación se presentan en la Figura 11.

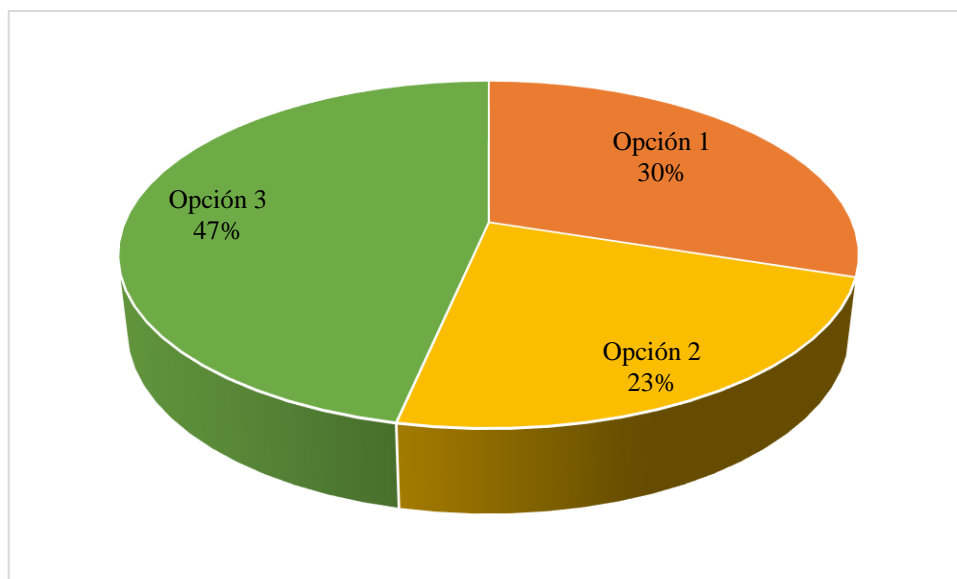


Figura 11. Resultados votación misión RIABM

De acuerdo con esta votación se tiene que la nueva misión de la organización es:

“Promover el desarrollo sostenible e inclusivo en los territorios de Iberoamérica, impulsando la gestión sostenible y conservación de los recursos naturales de la región y la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales de sus habitantes, por medio de la gestión transformadora y participativa de los territorios de cada BM, el intercambio de experiencias y el fortalecimiento de capacidades locales.”

Por otra parte, la visión de la organización puede ser acerca de la organización o acerca del contexto donde esta actúa. Cualquiera de ellas, o ambas, deben incluirse en el Plan Estratégico. Por lo anterior, en la consulta electrónica se dieron tres opciones de visión, con la oportunidad de seleccionar ambos tipos de visión para la Red. Las opciones propuestas fueron: la opción uno tenía como base la visión del proceso de planificación del periodo 2013-2017, resaltando la importancia de la gobernanza local, la segunda opción reunía varias de las ideas recolectadas en las entrevistas realizadas a los miembros de la RIABM y la tercera era una propuesta que se realizó planteando la visión que se anhela a largo plazo para la región (visión acerca del contexto). Los resultados de la votación se presentan en la Figura 12.

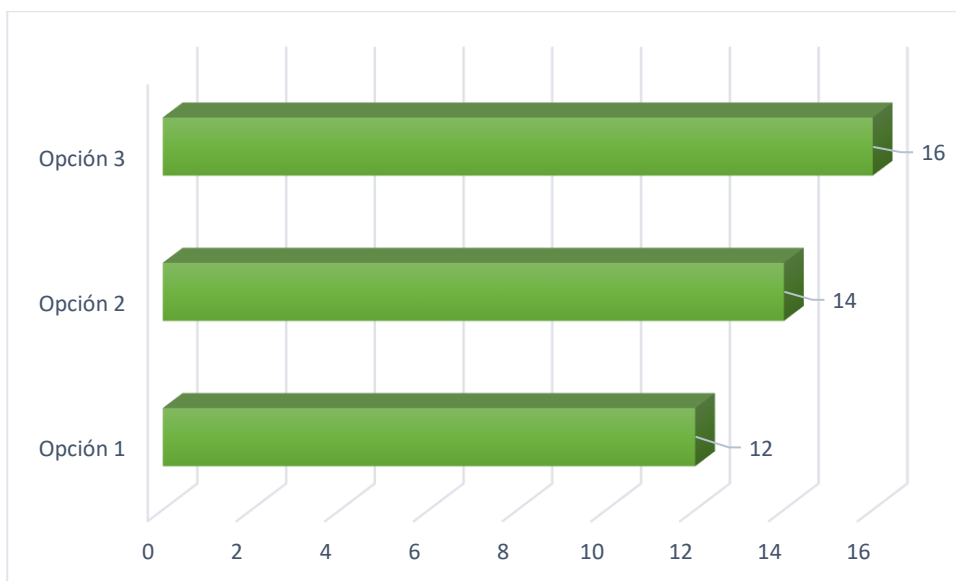


Figura 12. Resultados votación visión RIABM

De acuerdo con esta votación se tiene que la nueva visión de la organización es:

“Los territorios de Iberoamérica gestionan sosteniblemente sus recursos naturales, satisfaciendo las necesidades humanas fundamentales de sus habitantes, mediante una gobernanza participativa efectiva de los mismos.”

Complementariamente se tiene una visión organizacional que plantea la situación deseada de la organización, definida de la siguiente forma:

“Ser una red posicionada a nivel regional, fortalecida por el trabajo en conjunto de sus integrantes, a través de una plataforma sólida que facilita el intercambio de experiencias y la gestión de recursos técnicos, financieros y humanos.”

5.9. Valores

En el Plan Estratégico 2013-2017 la RIABM identificó los valores de la asociación, los cuales fueron actualizados para el nuevo Plan Estratégico, adicionando la equidad e igualdad, en concordancia con la política aprobada en el directorio de Perú en 2017. Estos valores son:

Solidaridad: Promover la colaboración y cooperación entre los miembros de la RIABM, facilitando el intercambio de información, experiencias y conocimientos.

Participación: Trabajar de manera conjunta y voluntaria con las comunidades locales, garantizando su involucramiento activo en los programas ejecutados en los BM que integran la RIABM.

Igualdad: Promover las condiciones sociales, políticas y culturales que garanticen a todas las personas tener acceso igualitario a la educación, salud, vivienda, empleo, recreación, entre otras.

Equidad de género: Promover la equiparación de condiciones y favorecer la capacidad de gestión de las mujeres por medio de acciones afirmativas y principios normativos que proporcionen un trato diferencial para garantizar un mayor acceso a la igualdad en el disfrute de sus derechos y recursos.

Respeto mutuo: Valorar las diferencias interculturales y de pensamiento entre los miembros de la RIABM.

Probidad y transparencia: Gestionar los recursos con probidad y eficiencia, y proporcionar rendiciones de cuentas prontas y claras

Compromiso: Cumplir los principios de gestión de los BM y los acuerdos adquiridos entre los miembros de la RIABM.

5.10. Análisis de actores

La RIABM espera influir prioritariamente sobre sus miembros, es decir, los 15 países socios, los 34 BM de Iberoamérica y sus organizaciones socias y a partir de estos poder incidir en autoridades ambientales a la escala nacional como lo son los Ministerios de Agricultura y Ganadería, Ministerios de Ambiente, institutos de investigación, autoridades forestales y la empresa privada, con el fin de fortalecer las plataformas participativas de cada uno de los 34 territorios en los que trabaja la Red.

Además, otro público de interés son las instituciones de investigación internacional como el Centro Internacional de Investigación Agroforestal (ICRAF), la Unión Internacional de las Organizaciones de Investigación Forestal (IUFRO), el Centro de Cooperación Internacional en Investigación Agronómica para el Desarrollo (CIRAD), entre otros, porque la alianza con estas instituciones facilitaría la difusión de información de interés, además la elaboración de diferentes procesos de investigación en los territorios permitiría generar nuevas herramientas y mejorar los sistemas de producción y conservación de los recursos. La investigación es identificada como un insumo vital para la toma de decisiones en los territorios y abrir nuevas oportunidades para mejorar las condiciones ambientales y humanas en los BM.

Igualmente, las alianzas con instituciones y Organizaciones No Gubernamentales (ONG) internacionales que trabajan en desarrollo sostenible como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (GEF), la Corporación Alemana para la Cooperación Internacional (GIZ), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN), el Instituto de Recursos Mundial (WRI), Ecoagriculture Partners, entre otros, aumentaría las oportunidades de desarrollar proyectos que fortalezcan los procesos de gestión de los BM de Iberoamérica. Estas organizaciones, aunque trabajan actualmente en la región, pueden encontrar en la RIABM una plataforma sólida que facilite la implementación de proyectos de su interés.

Por último, la organización espera poder generar alianzas con instituciones donantes como, La Unión Europea, El Fondo Global de Cambio Climático, entre otras. Estas alianzas podrían facilitar los recursos necesarios para el funcionamiento de la Red y potenciar su incidencia en la región. Actualmente la organización no cuenta con el financiamiento suficiente para cumplir a cabalidad su misión, sus recursos se limitan a los aportes que pueden facilitar algunos de sus miembros.

5.11. Objetivos Estratégicos

Al igual que en los Planes Estratégicos anteriores, para el actual Plan Estratégico se propuso trabajar con base en Objetivos Estratégicos, los cuales permitirán avanzar hacia el logro de la visión planteada. En esta oportunidad se definieron tres tipos de objetivos, unos para los BM, otro para el equipo de Gerencia de la Red y otros para las instituciones socias.

Cada uno de estos objetivos, excepto los de las instituciones socias, cuentan con líneas de acción, que para su ejecución deberán ser incorporadas año tras año en la planificación anual de la Gerencia y los BM. En el caso de las instituciones socias el ejercicio de planificación llega hasta objetivos porque las acciones que estas realizan obedecen a marcos de planificación anual propios de cada organización, limitando el presente ejercicio, sin embargo, con los objetivos se quiso evidenciar su compromiso con la RIABM. Los Objetivos Estratégicos para el período 2018-2022 de la organización se indican a continuación.

Para los Bosques Modelo:

OE1: Fortalecer las iniciativas de gestión territorial participativa en la región.

OE 2: Promover la adopción de buenas prácticas de conservación y producción que permitan preservar y/o recuperar los recursos naturales de la región y contribuyan al logro del desarrollo sostenible en los territorios.

OE 3: Asegurar que las diversas necesidades, intereses y experiencias de mujeres, hombres y jóvenes del territorio sean parte integral del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos de los BM de la región.

Para el equipo de Gerencia:

OE 4: Alcanzar un funcionamiento efectivo de la RIABM que permita destinar recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos propuestos mediante la ejecución de las actividades programadas.

Para las organizaciones socias:

OE 5: Posicionar los BM y la RIABM dentro de su organización, dando a conocer las prácticas que se desarrollan en estos territorios.

OE 6: Compartir la información que se genere en la organización y que sea de interés para la RIABM o alguno de sus miembros.

OE 7: Brindar acompañamiento en el diseño de propuestas de proyectos de interés para los BM y la RIABM.

5.12. Líneas Estratégicas de trabajo

Las líneas estratégicas de trabajo definidas para cada uno de los Objetivos Estratégicos de la Red se indican a continuación.

OE1: Fortalecer las iniciativas de gestión territorial participativa en la región.

Líneas

- Fomentar la investigación y el rescate de experiencias de manejo que permitan construir conocimiento sobre la gestión participativa de paisajes forestales.
- Implementar buenas prácticas orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático, la restauración de paisajes forestales, la producción sostenible y la educación ambiental.
- Implementar actividades de autoevaluación de los procesos de gestión que se desarrollan en los territorios.

OE 2: Promover la adopción de buenas prácticas de conservación y producción que permitan preservar y/o recuperar los recursos naturales de la región y contribuyan al logro del desarrollo sostenible en los territorios.

Líneas

- Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación efectivas que difundan el concepto de BM y de las experiencias de la RIABM sobre gestión sostenible de los paisajes forestales a diferentes públicos claves.
- Promover espacios para el intercambio de experiencias de gestión territorial y manejo sostenible de los paisajes productivos con árboles.
- Abrir espacios y oportunidades de diálogo para lograr incidencia en los gobiernos nacionales y/o de otras escalas (regional, municipal u otros).

OE 3: Asegurar que las diversas necesidades, intereses y experiencias de mujeres, hombres y jóvenes del territorio sean parte integral del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos de los BM de la región.

Líneas

- Realizar procesos de educación y concientización en equidad e igualdad de género.
- Fortalecer las organizaciones sociales presentes en cada BM.
- Fortalecer las capacidades locales y aumentar la incidencia política de la población en condición de vulnerabilidad.

- Mejorar continuamente los enfoques metodológicos y las herramientas de difusión del conocimiento actuales, con el fin de que reflejen la incorporación de necesidades, intereses y experiencias de hombres, mujeres y jóvenes.

OE 4: Alcanzar un funcionamiento efectivo de la RIABM que permita destinar recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos propuestos mediante la ejecución de las actividades programadas.

Líneas

- Visibilizar los BM y su accionar en los contextos nacionales e internacionales.
- Lograr alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales asociadas y no asociadas a la RIABM para gestionar apoyos a la misma y a los BM.
- Gestionar permanentemente recursos humanos, técnicos y financieros que incrementen la incidencia de la RIABM en la región.
- Apoyar la búsqueda, diseño y ejecución de proyectos en los BM.
- Facilitar la participación de los miembros de la RIABM en espacios de aprendizaje (cursos, talleres, conferencias, etc.) para el fortalecimiento de sus capacidades.
- Evaluar el estado de funcionamiento de los BM pertenecientes a la RIABM.

5.13. Indicadores

A continuación, se presentan los indicadores (criterios de éxito) diseñados por línea estratégica para el período 2018-2022 de la organización.

Cuadro 3. Indicadores OE 1

OE1: Fortalecer las iniciativas de gestión territorial participativa en la región.		
Resultado esperado: Los BM de Iberoamérica cuentan con procesos de gestión territorial participativos fortalecidos.		
Línea	Meta	Indicador
Fomentar la investigación y el rescate de experiencias de manejo que permitan construir conocimiento sobre la gestión participativa de paisajes forestales.	En los BM se realizan continuamente investigaciones que aportan a la gestión de paisajes forestales.	<ul style="list-style-type: none"> • Se aumenta el número de publicaciones que involucran a los BM.
Implementar buenas prácticas orientadas a la mitigación y adaptación al cambio climático, la restauración de paisajes forestales, la producción sostenible y la educación ambiental.	Los BM mejoran las condiciones ambientales de su territorio, de acuerdo con las prioridades definidas para su contexto y sus condiciones locales.	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementan las iniciativas de restauración de los paisajes forestales de los BM. • Se incrementan los emprendimientos productivos sostenibles realizados en los BM. • Aumentan las actividades de educación en temas relevantes para los BM.
Implementar actividades de autoevaluación de los procesos de gestión que se desarrollan en los territorios.	Los BM de Iberoamérica cumplen con los principios y atributos de un BM.	<ul style="list-style-type: none"> • Los BM incrementan los procesos de autoevaluación de los principios y atributos.

Cuadro 4. Indicadores OE 2

<p>OE2: Promover la adopción de buenas prácticas de conservación y producción que permitan preservar y/o recuperar los recursos naturales de la región y contribuyan al logro del desarrollo sostenible en los territorios.</p>		
<p>Resultado esperado: Las prácticas de producción y conservación realizadas en los BM de Iberoamérica son un referente de sustentabilidad en la región.</p>		
Línea	Meta	Indicador
<p>Diseñar y ejecutar estrategias de comunicación efectivas que difundan el concepto de BM y de las experiencias de la RIABM sobre gestión sostenible de los paisajes forestales a diferentes públicos claves.</p>	<p>El concepto de BM y sus procesos de gestión territorial son reconocidos como referente del desarrollo sostenible en los paisajes forestales de Iberoamérica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan las acciones que generan difusión del concepto de BM y las experiencias de la RIABM. • Se incrementa el número de consultas electrónicas a la RIABM. • Aumentan las invitaciones a miembros de la RIABM a espacios de intercambios de experiencias de gestión sostenible de paisajes forestales.
<p>Promover espacios para el intercambio de experiencias de gestión territorial y manejo sostenible de los paisajes productivos con árboles.</p>	<p>Se generan continuamente espacios de intercambio de experiencias entre los miembros de los BM dentro y fuera de la región iberoamericana para el fortalecimiento de los procesos de gestión territorial y manejo de paisajes forestales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan los intercambios horizontales (físicos y virtuales) entre BM dentro y fuera de la RIABM. • Aumenta la comunicación entre los miembros de la RIABM.
<p>Abrir espacios y oportunidades de diálogo para lograr incidencia en los gobiernos nacionales y/o de otras escalas (regional, municipal u otros).</p>	<p>Los BM tienen incidencia en las diferentes escalas de gobierno impulsando las prácticas de gestión territorial aplicadas en sus territorios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la relevancia de los BM en las agendas gubernamentales.

Cuadro 5. Indicadores OE 3

<p>OE3: Asegurar que las diversas necesidades, intereses y experiencias de mujeres, hombres y jóvenes del territorio sean parte integral del diseño, ejecución, monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos de los BM de la región.</p>		
<p>Resultado esperado: La RIABM y los BM garantizan la equidad de género y la participación en los espacios de toma de decisión de jóvenes y miembros de las diversas etnias que componen el paisaje iberoamericano.</p>		
Línea	Meta	Indicador
Realizar procesos de educación y concientización en equidad e igualdad de género.	El directorio de la RIABM, los directorios de cada BM y el equipo técnico de cada BM llevan a la práctica el enfoque de género desde una perspectiva humana regenerativa e intercultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan las actividades de capacitación y sensibilización en equidad e igualdad de género. • Aumenta la cantidad de personas que participan activamente en los talleres de formación de equidad e igualdad de género. • Aumenta la cantidad de propuestas de programas y proyectos que incluyen en sus objetivos el enfoque de género.
Fortalecer las organizaciones sociales presentes en cada BM.	La RIABM, cada uno de los BM y sus socios, fortalece y extiende sus relaciones con el sector público, privado y de la sociedad civil con quienes se comparte el interés de practicar la equidad e igualdad de género en los territorios.	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementa la cantidad de grupos de interés que se suman a la plataforma de gobernanza regional que permiten mejorar los procesos de equidad de género e inclusión. • Aumenta el número de acuerdos formalizados que reflejan el compromiso con la equidad e igualdad de género.
Fortalecer las capacidades locales y aumentar la incidencia política de la población en condición de vulnerabilidad.	La plataforma de la RIABM y los BM, abren espacios de participación en puestos de toma de decisión a mujeres, jóvenes y representantes de comunidades nativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la cantidad de mujeres, jóvenes y representantes de diversas etnias que participan en puestos de decisión en el directorio de la RIABM y en los directorios de los BM.
Mejorar continuamente los enfoques metodológicos y	Los BM en conjunto con los gobiernos,	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementan las propuestas de

las herramientas de difusión del conocimiento actuales, con el fin de que reflejen la incorporación de necesidades, intereses y experiencias de hombres, mujeres y jóvenes.	organizaciones e instancias decisoras locales implementan mecanismos de buena gobernanza productiva y ambiental que busquen la equidad e inclusión de mujeres, jóvenes y comunidades nativas.	metodologías, herramientas y políticas, destinadas a mejorar la gestión del territorio con un enfoque de equidad e igualdad de género.
---	---	--

Cuadro 6. Indicadores OE 4

OE4: Alcanzar un funcionamiento efectivo de la RIABM que permita destinar recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos propuestos mediante la ejecución de las actividades programadas.		
Resultado esperado: La RIABM es una institución prospera que coordina acciones que buscan el desarrollo sostenible en Iberoamérica.		
Línea	Meta	Indicador
Visibilizar los BM y su accionar en los contextos nacionales e internacionales.	La RIABM es conocida en los foros internacionales y nacionales clave sobre gestión territorial sostenible de los paisajes forestales.	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementan las invitaciones a la RIABM a participar en los foros internacionales y nacionales.
Lograr alianzas estratégicas con organizaciones nacionales e internacionales asociadas y no asociadas a la RIABM para gestionar apoyos a la misma y a los BM.	Posicionar los conceptos, principios y enfoques de los BM en los marcos de planificación y/o programación de organizaciones nacionales e internacionales, especialmente en aquellos socios de la Red.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentan los proyectos locales desarrollados por los BM. • Se incrementan el número los proyectos con socios internacionales que involucran un BM. • Aumenta el número de proyectos que involucran BM de más de un país de la región. • Aumentan los proyectos con socios internacionales que involucran a más de un BM.
Gestionar permanentemente recursos humanos, técnicos y financieros que incrementen la incidencia de la RIABM en la región.	La Gerencia y Presidencia de la RIABM cuenta con los recursos suficientes para lograr su misión.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el presupuesto operativo de la RIABM. • Aumenta el apoyo en especie a la RIABM.

Apoyar la búsqueda, diseño y ejecución de proyectos en los BM.	Lograr el involucramiento de la RIABM en los procesos de gestión de los BM.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la participación de la Gerencia y Presidencia de la RIABM en la búsqueda, diseño y ejecución de proyectos en los BM.
Facilitar la participación de los miembros de la RIABM en espacios de aprendizaje (cursos, talleres, conferencias, etc.) para el fortalecimiento de sus capacidades.	Los BM cuentan con personal capacitado en los temas de interés de gestión para su territorio.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la participación de miembros de los BM en espacios de aprendizaje.
Evaluar el estado de funcionamiento de los BM pertenecientes a la RIABM.	Reconocer el estado de funcionamiento de los BM de la RIABM.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta el monitoreo realizado a los BM de la región.

5.14. Justificación cambios

En este ejercicio de planificación estratégica se logró realizar varios cambios sobre el accionar de la organización, a continuación, en el Cuadro 7 se explican los principales ajustes realizados con relación al plan estratégico inmediatamente anterior de la Red.

Cuadro 7. Justificación cambios del plan estratégico

Elemento Plan Estratégico	Versión 2013-2017	Justificación cambios
Misión	“Promover la cooperación entre BM, instituciones, organizaciones y países, a través de la construcción de capacidades, del intercambio de información y experiencias innovadoras y del desarrollo de programas y proyectos conjuntos, para contribuir a la gestión territorial sostenible del paisaje forestal y a las políticas públicas que coadyuven al desarrollo humano sostenible”	Con la nueva misión de la organización se quiso resaltar el compromiso de la organización con el logro de los objetivos y metas planteadas a escala global.
Visión	“Ser referente a la gestión territorial sostenible del paisaje forestal que refleja los desafíos socio-económicos y medioambientales desde la perspectiva de las necesidades locales y las preocupaciones regionales, a través de una amplia y voluntaria participación social, que fortaleza la toma de decisiones en un marco de libertad pluralidad, inclusión, responsabilidad y respeto mutuo”.	La nueva visión de la organización se compone de una visión acerca del contexto y una visión organizacional, para resaltar la situación que la organización espera se logre en la región y a la que cual aporta desde su quehacer, además de reconocer lo que debe lograr internamente para conseguirlo.
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> A. Promover la difusión y el conocimiento sobre los procesos de Bosques Modelo B. Lograr la sostenibilidad financiera de la RIABM y de la gerencia para poder brindar un apoyo estable a sus miembros C. Apoyar a la consolidación de los Bosques Modelo D. Lograr que los Bosques Modelo sean referentes de la gestión territorial sostenible participativa del paisaje forestal para incidir en la formulación 	<p>Los objetivos estratégicos de la organización pasaron de 4 a 7, destacándose el papel de sus miembros de la Red (BM, instituciones socias y equipo de Gerencia), ya que previamente la forma en que se presentaba el Plan Estratégico se asumía que era un trabajo únicamente del equipo de Gerencia.</p> <p>Los nuevos objetivos conservan elementos de los objetivos anteriores, pero los presenta de tal forma que permite reconocer la sinergia que debe</p>

	e implementación de las políticas públicas a diferentes niveles	existir entre los miembros de la organización y las limitaciones de esta.
Líneas estratégicas de trabajo	Al igual que los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas de trabajo se presentaban como tareas que debía realizar el equipo de gerencia, a continuación, se presenta las líneas estratégicas de cada objetivo.	Las líneas estratégicas del nuevo Plan Estratégico se diseñaron de manera más general, para simplificar el instrumento y teniendo en cuenta las diferentes condiciones que tienen los miembros de la organización. A continuación, se detallan los cambios realizados a nivel de líneas estratégicas del anterior plan estratégico.
	<p>Objetivo A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e implementar una estrategia de difusión masiva en torno al concepto y procesos de los Bosques Modelo y de la RIABM. 2. Apoyar a los Bosques Modelo con la elaboración e implementación de sus planes individuales de comunicación. 3. Visibilizar a la RIABM y su accionar en los contextos nacionales e internacionales. 4. Contribuir al rescate del conocimiento tradicional y al fomento de la investigación científica y aplicada. 5. Compartir las experiencias de la RIABM con otras regiones entre la Red Internacional de Bosques Modelo. 	<p>Objetivo A</p> <p>La línea estratégica 2 se eliminó por la falta de personal que pueda apoyar la elaboración de los planes de comunicación de todos los BM.</p> <p>Las líneas estratégicas 1 y 5 se incluyeron dentro del objetivo estratégico 2, ya que se espera que los BM abran espacios de intercambio de experiencias y difundan el concepto de BM y el accionar de la RIABM.</p> <p>La línea estratégica 3 se incorporó en el objetivo estratégico 4, como una función del equipo de gerencia</p> <p>La línea estratégica 4 se incluyó en el objetivo estratégico 1.</p>
	<p>Objetivo B</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un plan de financiamiento enfocado en la sostenibilidad de la RIABM y al funcionamiento de su Gerencia. 2. Ampliar el acercamiento con organizaciones regionales, bilaterales e internacionales y posicionar la RIABM ante ellos como un referente para sus proyectos e iniciativas. 	<p>Objetivo B</p> <p>Las líneas estratégicas 1, 3 y 4 se eliminaron porque la organización no cuenta actualmente con la capacidad de ejecutar las actividades allí propuestas por la falta de recurso humano que se tiene en el equipo de Gerencia.</p> <p>Sin embargo, la búsqueda de la estabilidad financiera de la organización y la línea estratégica 2 se incorporan en las líneas</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Activar la comisión de finanzas de manera que la misma sea un apoyo para la Gerencia y los Bosques Modelo miembros de la RIABM. 4. Crear e implementar en la Gerencia una unidad enfocada a la gestión de recursos financieros que incluya el diseño de proyectos y la búsqueda de fondos para la RIABM, la Gerencia y los Bosques Modelo miembros. 	<p>estratégicas del objetivo estratégico 4 del nuevo plan estratégico.</p>
	<p>Objetivo C</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar un programa de monitoreo y evaluación de los Bosques Modelo. Cada país es libre de elegir los criterios e indicadores que mejor se adapten a las condiciones locales. 2. Fomentar el intercambio regional de ideas, soluciones, tecnologías y experiencias, entre los Bosques Modelo. 3. Apoyar la gestión y ejecución de proyectos de investigación (ciencia, tecnología e innovación) y de desarrollo. 4. Diseñar e implementar un programa de capacitación. 5. Desarrollar una caja de herramientas para la consolidación de los BM y facilitar su distribución en los BM. 	<p>Objetivo C</p> <p>La línea estratégica 1 se incluyó en el objetivo estratégico 1 pero a manera de actividades de autoevaluación, ya que no se cuenta con el personal que pueda realizar seguimiento a un programa de monitoreo.</p> <p>La línea estratégica 2 se ubicó en el objetivo estratégico 2 ampliando las actividades de intercambio más allá de los BM.</p> <p>Las líneas estratégicas 3 y 4 se incluyeron en el objetivo estratégico 4, teniendo en cuenta las limitaciones de la organización.</p> <p>La línea estratégica 5 se eliminó porque se espera que por medio de los espacios de intercambio se brinde la información que aporte a la consolidación de los BM.</p>
	<p>Objetivo D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Generar y difundir conocimientos y experiencias basadas en la gestión de los Bosques Modelo que contribuyan al diseño e implementación de políticas públicas sostenibles. 2. Promover espacios y oportunidades para lograr la incidencia con actores clave para la generación de políticas públicas. 3. Contribuir al diseño e implementación de planes, programas y proyectos nacionales y regionales 	<p>Objetivo D</p> <p>Las líneas estratégicas 1, 2 y 3 se ubicaron en el objetivo estratégico 2, simplificándolas en oportunidades de incidencia en los gobiernos de diferentes escalas.</p> <p>Las líneas estratégicas 4 y 5 se incluyeron en el objetivo estratégico 4, esperando lograr alianzas estratégicas con todo tipo de instituciones nacionales e internacionales que apoyen los BM y la RIABM.</p>

	<p>orientados a la gestión integral y el desarrollo humano sostenible.</p> <ol style="list-style-type: none">4. Promover alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones internacionales, regionales, nacionales, subnacionales para potenciar/capitalizar oportunidades de incidencia política para la gestión territorial sostenible.5. Impulsar alianzas estratégicas con distintos grupos de la sociedad, incluyendo al sector privado a diferentes niveles (internacionales, nacionales y locales).	
--	--	--

6. CONCLUSIONES

El Plan Estratégico es un instrumento de orientación a largo plazo sobre lo que se espera lograr en la organización, siendo el nivel más general de planificación, permitiendo definir los principales ejes de trabajo que reconocen los miembros que integran la Red. Con este instrumento se deben realizar los planes anuales del equipo de Gerencia y de los BM que permitan definir las actividades específicas a ejecutar que aporten al logro de los objetivos propuestos, teniendo en cuenta los recursos y capacidades existentes.

La continuidad en los ejercicios de Planificación Estratégica de la RIABM demuestra un compromiso por parte de la organización en avanzar en su gestión, ya que realiza un diagnóstico participativo de la organización y permite guiar las acciones que han sido priorizadas por los miembros de la Red.

Realizar un ejercicio de Planificación Estratégica de forma participativa permitió se presentarán las opiniones y propuestas de cada uno de los miembros de la organización y esto facilitó se generarán discusiones sobre lo que actualmente está realizando la organización y lo que se espera esta realice, reorganizando las prioridades de la organización y sus miembros.

7. RECOMENDACIONES

7.1. Para los Bosques Modelo.

Los miembros de la RIABM deben procurar aumentar el contacto entre sí, ya que de esta forma se puede facilitar el intercambio de información valiosa para los territorios, así como el intercambiar experiencias de gestión territorial que estén desarrollando en un sitio específico, dejando de limitarse a los espacios de reunión anual del Directorio.

Aprovechar las plataformas electrónicas (página web, correo electrónico, entre otros) para compartir las experiencias que están desarrollando en sus territorios.

Cuando se tengan iniciativas en algún territorio de BM se podría hacer la consulta entre los demás BM si ya han desarrollado algo similar, para obtener una guía o recomendaciones que faciliten su desarrollo.

7.2. Para la RIABM

El Plan Estratégico tiene la característica de ser flexible, por lo tanto, debe ser revisado y puede ser ajustado en cualquier momento de acuerdo con los intereses de los participantes.

Mantener los espacios de intercambio que se dan en las reuniones del Directorio, y de ser posible fomentar los intercambios individuales entre dos o más BM, para avivar el intercambio de experiencias entre los territorios.

Llevar a cabo la evaluación de la funcionalidad de los BM, propuesta en la reunión del Directorio de la RIABM, para reconocer que plataformas realmente se encuentran activas.

Aumentar las actividades de comunicación interna con los miembros de la RIABM, haciendo uso de los recursos disponibles como el correo electrónico, la página web y los boletines electrónicos.

7.3. Para otros practicantes

Previo a iniciar un proceso de Planificación Estratégica de una organización, se deben revisar los planes realizados anteriormente, en caso de que existan, para conocer como han orientado sus actividades y cuales han sido las prioridades que han definido previamente, ya que en ocasiones las organizaciones tratan de alinear el nuevo plan a lo que venían realizando, y si la idea es generar cambios sustanciales, estos deben verse reflejados en el Plan Estratégico de la organización.

Se deben reconocer las diferencias presentes entre la planificación a largo, mediano y corto plazo, ya que esto define la información y el nivel de detalle que el plan debe contener.

Buscar potenciar las discusiones entre los miembros que integran la organización, permitiendo se genere una reflexión sobre lo que han logrado, lo que no y los cambios que quieren lograr en el corto y mediano plazo para a partir de esto definir los objetivos estratégicos, las líneas estratégicas y sus indicadores.

Como facilitador de un proceso de Planificación Estratégica de una organización, la persona puede dar su opinión y elaborar propuestas, pero siempre debe tener claro que las decisiones finales corresponden a los miembros de la organización.

A la hora de facilitar la toma de decisiones (votaciones), tener presente que no siempre se deben realizar en plenaria, se pueden aprovechar las diferentes herramientas disponibles para realizar consultas, como los formularios Google, en la medida que el contexto permita usarlas.

La facilitación de procesos de Planificación Estratégica de una organización es una oportunidad para conocer sobre las actividades que esta realiza, por lo tanto, no perder la oportunidad de preguntar y acercarse a sus miembros para aprender un poco más sobre los procesos que han, están y quieren desarrollar.

8. LECCIONES APRENDIDAS DE LA EXPERIENCIA

Para que los procesos de planificación organizacional avancen, estos deben ser facilitados por alguien, que recolecte y ordene toda la información, promoviendo la participación de todos los miembros y que motive las discusiones del que hacer de la organización.

La facilitación del proceso de Planificación Estratégica de una organización debe ser realizada por una persona imparcial, es decir que no tenga conflictos de interés, con el fin de garantizar la transparencia y credibilidad del proceso.

Las propuestas realizadas a partir de procesos participativos deben ser aprobadas por los miembros de la organización. La socialización de la información y la transparencia en la toma de decisiones son imprescindibles para el desarrollo de iniciativas a largo plazo.

Tanto el Plan Estratégico, como el proceso de construcción de este, son fundamentales para avivar la participación e integración de los miembros de una organización, promoviendo su posterior ejecución.

Las reuniones periódicas en este tipo de plataformas motivan el trabajo en conjunto de sus integrantes, facilitando el intercambio de información y experiencias entre los miembros y catalizando los procesos que cada uno lleva en su territorio.

La falta de un presupuesto operativo supone un obstáculo para el avance de las actividades que se proponen en una organización, pero no las imposibilitan, el compromiso y trabajo en equipo promueve el avance de las plataformas como la RIABM.

El éxito de las plataformas de Bosques Modelo está estrechamente relacionado con la existencia de una persona u organización en el territorio que se dedique a la gestión de las iniciativas propuestas, además de contar con los recursos estructurales y financieros necesarios para llevarlas a cabo.

A pesar de que las plataformas de Bosque Modelo son alianzas voluntarias, se requiere de un alto nivel de compromiso de todos sus integrantes para lograr los cambios deseados en el territorio, además que estas deben contener los sectores más representativos de la zona, siendo de vital importancia la participación del gobierno.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Besseau, P; Mooney, C. s.f. Los Bosques Modelo: asociaciones en favor de la ordenación sostenible (en línea). Consultado 12 jun. 2018. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/006/y5189s/y5189s10.htm>
- Collarte, J.C. 2003. Bosques modelo: estableciendo raíces para un futuro sustentable (en línea). In Congreso Forestal Mundial (12, Quebec, Canadá). Memoria. Quebec, Canadá, FAO. Consultado 25 oct. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/ARTICLE/WFC/XII/MS9-S.HTM>
- Estrada, M; Madrid-Malo, E; Gil, L. 2000. La participación está en juego (en línea). Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia. Bogotá, Colombia. 81p. Consultado 26 nov. 2017. Disponible en <https://www.unicef.org/colombia/pdf/participacion.pdf>
- FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura). 2011. Bosques Modelo, Bolivia en la copa (en línea, sitio web). Consultado 24 abr. 2018. Disponible en <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/506600/>
- Hart, P. 1993. La participación de los niños. De la participación simbólica a la participación auténtica (en línea). Consultado 26 nov. 2017. Disponible en https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/ie_participation_spa.pdf
- Imbach, A. 2016a. Planificación estratégica territorial participativa: conceptos y metodología. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55p.
- Imbach, A. 2016b. Estrategias de vida: analizando las conexiones entre la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y los recursos de las comunidades rurales. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55p.
- O'Hara, P. 2010. Mejorando la participación de las partes interesadas en los programas forestales nacionales: Herramientas para profesionales (en línea). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Roma, Italia. 70p. Consultado 26 nov. 2017. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/013/i1037s/i1037s00.pdf>
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2011. Construyendo la institucionalidad de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (en línea). Consultado 28 may. 2017. Disponible en http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Constr_Instit_RIABM2011.pdf

- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2013. Plan estratégico de la RIABM para el 2013-2017 (en línea). Turrialba, Costa Rica. 23 p. Consultado 14 ene. 2018. Disponible en http://www.bosquesmodelo.net/archivo-publicaciones/De_la_RIABM/planificacion_estragica/PLAN ESTRATEGICO_RIABM_2013-2017.pdf
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2014a. Los Bosques Modelo y el manejo de conflictos (en línea). Consultado 16 nov. 2017. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Manejo-de-conflictos1.pdf>
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2014b. ¿Qué es un Bosque Modelo?. (en línea, sitio web). Consultado 24 sep. 2017. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-un-bosque-modelo/>
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2014c. Bosques Modelo: espacios para la gestión territorial (en línea). Consultado 26 nov. 2017. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Gestion-territorial.pdf>
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2014d. El rostro humano: gobernanza participativa en Bosques Modelo (en línea). Consultado 26 nov. 2017. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Gobernanza.pdf>
- RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2018. ¿Qué es la RIABM?. (en línea, sitio web). Consultado 26 feb. 2018. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-la-riabm/>
- RIBM (Red Internacional de Bosque Modelo). 2007. Principios y atributos de los Bosques Modelo (en línea). Consultado 27 nov. 2017. Disponible en <http://imfn.net/system/files/PA%20Framework%20v24-01-2008%28SP%29.pdf>
- RIBM (Red Internacional de Bosque Modelo). 2011. La Red Internacional de Bosque Modelo: un enfoque global para la sostenibilidad de los ecosistemas (en línea). Consultado 26 nov. 2017. Disponible en [http://www.ribm.net/userfiles/IMFN_Book_Spa_web\(1\).pdf](http://www.ribm.net/userfiles/IMFN_Book_Spa_web(1).pdf)
- RIBM (Red Internacional de Bosque Modelo). 2018. La red internacional de Bosques Modelo (en línea, sitio web). Consultado 10 jun. 2018. Disponible en <http://ribm.net/la-red-internacional-de-bosques-modelo>

10. ANEXOS

Anexo 1. Métodos de recolección de información y herramientas

	Información necesaria	Fuente	Herramientas	Producto
Análisis de situación	Reconstrucción histórica (creación, principales hitos y logros)	- Informes RIABM -Publicaciones RIABM -Gerencia -Presidencia -Miembros RIABM	Grupo focal con la gerencia de la RIABM Entrevista semiestructura a actores clave (miembros RIABM)	Línea del tiempo de gestión de la RIABM
	Análisis situación actual	-Gerencia -Presidencia -Miembros RIABM	Grupo focal con la gerencia de la RIABM Entrevista semiestructura a actores clave (miembros RIABM)	FODA RIABM
Planificación preliminar	Lecciones aprendidas PE previa	-Gerencia	Entrevista semiestructurada a miembros comisión RIABM	Lecciones aprendidas PE 2013-2017
	Misión, visión, objetivos estratégicos, criterios de éxito y líneas estratégicas de trabajo de la RIABM	-Miembros RIABM	Entrevista semiestructura a miembros RIABM Consulta electrónica miembros RIABM	Propuesta PE 2018-2022
Planificación final	Misión, visión, objetivos estratégicos, criterios de éxito y líneas estratégicas de trabajo de la RIABM	-Miembros RIABM	Presentación en reunión del Directorio RIABM 2018	PE 2018-2022