

CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA

DIVISIÓN DE EDUCACIÓN

ESCUELA DE POSGRADO

**Análisis de situación e identificación de impactos de los Bosques Modelo de la
Red Latinoamericana de Bosques Modelo**

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

Máster en Práctica del Desarrollo

Claudia María Rojas Ríos

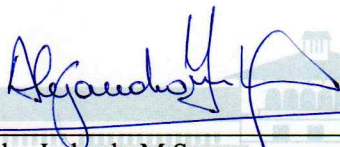
Turrialba, Costa Rica

2019

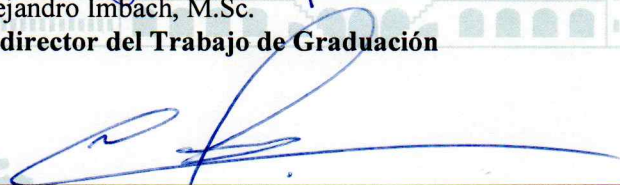
Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la Escuela de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor de la estudiante, como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

FIRMANTES:



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



Fernando Carrera, M.Sc.
Codirector del Trabajo de Graduación



Róger Villalobos, M.Sc.
Miembro Comité Asesor



Leonardo Durán, M.Sc.
Miembro Comité Asesor



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



Claudia María Rojas Ríos
Candidata

ÍNDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	V
ÍNDICE DE CUADROS	VI
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
LISTA DE ACRÓNIMOS	VI
RESUMEN	VII
1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS	3
Objetivo general	3
Objetivos específicos	3
3 PRODUCTOS GENERADOS	3
4 MARCO DE REFERENCIA	3
Bosques Modelo (BM)	3
Principios de los Bosques Modelo	3
Paisaje	4
Gestión territorial	4
Gobernanza de los Bosques Modelo	6
Análisis de situación	6
Monitoreo del desempeño	6
Logros, impactos y lecciones aprendidas	7
5 METODOLOGÍA	7
Definición del estado actual de actividad de los BM	8
Definición de la propuesta validada de monitoreo de logros e impactos	8
Identificación de lecciones aprendidas	8
6 RESULTADOS	10
Situación inicial de los Bosques Modelo	10
Propuesta de monitoreo de logros	11
Situación actual de los Bosques Modelo	12
6.1.1 Nivel de actividad	12
BM que aumentaron su nivel de actividad	14
BM que disminuyeron su nivel de actividad	16
BM poco activos con una estructura de gobernanza consolidada	17
BM poco activos con dificultad para consolidar su estructura de gobernanza	18
BM poco activos y, dada la coyuntura, no se identifica una estructura de gobernanza	19
6.1.2 Desempeño de los Bosque Modelo	20
Principio Gobernanza	23
Principio Asociación	24
Principio Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red	25
Principio Programa de actividades	26
Principio Paisaje	26
6.1.3 Identificación de impactos	27
Capital social: Sinergia y trabajo en equipo	29
Capital social: Fortalecimiento de las relaciones entre actores	30
Capital social: Conciencia colectiva	31
Capital cultural: Prácticas productivas más sostenibles	32
Capital cultural: Conciencia ambiental	32
Capital cultural: Equidad de género	33
Capital humano: Fortalecimiento de capacidades locales	34
Capital humano: Conocimiento y educación	35

Capital político: Incidencia en las políticas públicas locales.....	36
Capital político: Influencia en la toma de decisiones	36
Capital natural: Conservación y manejo de recursos naturales	37
Mejora de las condiciones de vida	38
6.1.4 Lecciones aprendidas de los Bosques Modelo	39
Del proceso Bosques Modelo	39
De la gestión de los Bosques Modelo	40
7 Conclusiones.....	41
8 Recomendaciones	44
9 Bibliografía	46
10 Anexos	48

AGRADECIMIENTOS

Al Programa Académico de Práctica de Desarrollo y la Conservación - PAPDC por darme la oportunidad de seguir formándome profesional y humanamente.

A mis docentes de CATIE, porque desde su especialidad han aportado a mi conocimiento y formación integral.

A mis directores, Alejandro Imbach, por compartir su sabiduría, su experiencia y su tan asertiva manera de dar respuesta a mis inquietudes; y Fernando Carrera, por la confianza depositada, su paciencia y su acompañamiento constante.

A los miembros de mi comité, Róger Villalobos y Leonardo Durán, por sus importantes aportes a este trabajo de graduación y por ayudarme a identificar las oportunidades de mejora.

A Ángela Díaz, por su permanente disposición y escucha, que me permitieron discernir varios elementos de este trabajo de graduación.

A los miembros de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo, por su disposición y tiempo para compartir la información y experiencias precisas que alimentaron este trabajo de graduación. Y por acogerme en la reunión del Directorio 2019.

A mis compañeras y compañeros del MPDC, personas sensibles y cuestionadoras, profesionales íntegros, con quienes compartí este camino de aprendizaje y crecimiento.

A Andrea Velado, mi hermana; y su incansable tarea de recordarme el verdadero valor de las cosas. Y a Omar Rodríguez, porque junto con Andrea, se convirtieron en mi núcleo familiar y compartimos las pequeñas grandes cosas del día a día.

A mi mamá, mi papá, quienes me han acompañado desde siempre, estando más cerca o más lejos; y han apoyado todas mis decisiones.

A mis hermanos, mi sobrino y mi sobrina, quienes están permanentemente presentes y sin saberlo me acompañaron durante este viaje.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Bosques Modelo adheridos a la RLABM	10
Cuadro 2 Descripción de indicadores de evaluación de desempeño	11
Cuadro 3 Cambio en el nivel de actividad de los Bosques Modelo	14
Cuadro 4 Clasificación de los BM que disminuyeron su actividad	17
Cuadro 5 Resultados de evaluación de desempeño de los Bosques Modelo	21
Cuadro 6 Impactos identificados y su relación con el Marco de Capitales	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Principios y atributos de los Bosques Modelo. Fuente: RIBM 2007	5
Figura 2 Esquema de la metodología empleada	8
Figura 3 Evidencia de la actividad de los BM.	13
Figura 4 Porcentaje de Bosques Modelo que aumentaron, mantuvieron o disminuyeron su nivel de actividad.	14
Figura 5 Motivos que favorecieron el aumento o mantenimiento del nivel de actividad de los BM a lo largo del tiempo.	15
Figura 6 Impactos identificados por los Bosques Modelo.	28

LISTA DE ACRÓNIMOS

AP	Áreas protegidas
BM	Bosque Modelo
CATIE	Centro Agronómico y Tropical de Investigación y Enseñanza
CDB	Convenio de Diversidad Biológica
ICF	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre
ONG	Organización No Gubernamental
MPDC	Maestría de Práctica del Desarrollo y Conservación de la Biodiversidad
PNBM	Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina
RIABM	Red Iberoamericana de Bosques Modelo
RIBM	Red Internacional de Bosques Modelo
RLABM	Red Latinoamericana de Bosques Modelo
SRIBM	Secretaría de la Red Iberoamericana de Bosques Modelo

RESUMEN

Los Bosques Modelo son un enfoque de gestión de paisaje, basado en la gobernanza participativa e intersectorial, y cuya meta superior es el desarrollo sostenible. En Latinoamérica existen 33 BM en 15 países, adheridos a la Red Latinoamericana de Bosques Modelo. Desde el Directorio y Gerencia de la Red se propuso la evaluación y análisis de la situación de las plataformas, con el objetivo de visibilizar los beneficios de éstas a los paisajes y al desarrollo sostenible, e identificar oportunidades de mejora de los procesos y la gestión.

La metodología consistió en tres etapas fundamentales: definir el estado actual de actividad de los BM; definir una propuesta validada de monitoreo de logros; e impactos e identificar las lecciones aprendidas. Como instrumentos de recolección de información se utilizaron entrevistas semi estructuradas (29 entrevistas a 24 BM), un grupo focal y análisis de información secundaria.

Los resultados obtenidos permitieron definir los motivos y causas del incremento, mantenimiento y disminución de la actividad de los bosques modelo; validar 6 indicadores de cumplimiento de los principios de la RLABM; identificar los impactos y clasificarlos en 12 categorías; e identificar las lecciones aprendidas de los procesos.

El liderazgo y empoderamiento, el trabajo en cooperación, el diálogo y la concertación y la facilidad de identificar un objetivo común entre los actores definen el mantenimiento e incremento de actividad de los bosques modelo y la consolidación de la institucionalidad. Los impactos están diversificados, evidenciando la contribución de los bosques modelo al fortalecimiento de capacidades a nivel humano, social y político; a las prácticas productivas, a la conservación y a las condiciones de vida.

Palabras clave: Bosques Modelo, Red Latinoamericana de Bosques Modelo, Monitoreo, Impactos, Lecciones Aprendidas, Gobernanza.

1 INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas de pérdida de la biodiversidad y del incremento de gases de efecto invernadero son la deforestación y la degradación de bosques y tierras, las cuales son un problema manifestado en todos los lugares del mundo, pero en particular en los países en vías de desarrollo. Aproximadamente 1 000 millones de personas, es decir el 15 por ciento de la población del planeta, viven en áreas degradadas, y se estima que un tercio de la población mundial padece los efectos de la degradación de las tierras (Almenteras y González 2016, Sabogal *et al.* 2015). Esta realidad genera fuertes impactos ambientales, económicos y sociales que amenazan los servicios que brindan los ecosistemas y la sostenibilidad de las poblaciones dependientes de ellos.

En la suma de esfuerzos por abordar esta situación de una manera integral, la comunidad internacional ha suscrito muchos compromisos y acuerdos, entre ellos el Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB). Según Corrales *et al.* 2005 el enfoque ecosistémico, cuyos principios fueron adoptados por el CDB, es un instrumento de política internacional ambiental cuya visión se acerca mucho a la de Bosques Modelo (BM). Su aplicación (en la cual se reconoce la diversidad cultural, la necesidad de involucramiento de todos los actores, la interacción de aspectos sociales, ambientales, económicos y políticos y un manejo a escala de paisaje) se considera útil para alcanzar las metas de conservación, uso sostenible y distribución justa de beneficios.

La iniciativa Bosque Modelo fue presentada al mundo por el gobierno de Canadá durante la Cumbre de la Tierra en Río de Janeiro. Su desarrollo e implementación inicial data de principios de los 90. Fue la 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 2009). Con los años, el crecimiento y adaptación del proceso en diversos países consolidó la plataforma Bosque Modelo como un foro de concertación e integración de esfuerzos de actores frente al manejo de los recursos naturales a escala de paisaje (Durán 2010).

El éxito de la iniciativa a nivel internacional generó la necesidad de articularse por medio de una Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) y sus respectivas redes regionales y nacionales. La Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM), que hasta el mes de mayo del presente año se llamaba Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM) y antes de ello era la Red Regional para América Latina y el Caribe (LAC-net) se crea en el año 2002 y es parte de la RIBM. Actualmente está conformada por 33 Bosques Modelo de 15 países miembros, aliados a ella de manera voluntaria. La gestión de la RLABM se concentra en promover una buena gobernanza de los recursos naturales enlazando los paisajes a fin de impulsar las iniciativas que promueven la producción sostenible y la conservación de los recursos naturales y los bosques de los países socios (RIABM 2018).

La diversidad de los Bosques Modelo es tan grande como son los paisajes, necesidades de los grupos sociales, valores culturales y marco institucional de los países que conforman la RLABM. Esta característica representa una riqueza, pero también un reto importante para el seguimiento y articulación de los BM por parte de la RLABM. Resulta de vital importancia

conocer los logros e impactos sucedidos en los paisajes donde existen los Bosques Modelo y compartir los aprendizajes alrededor de la contribución que estas estructuras de gobernanza para la gestión territorial están teniendo en la sostenibilidad de los paisajes y la integración de la conservación y el desarrollo.

Por tal motivo, en la reunión de Directorio de la RLABM (máxima instancia de toma de decisiones) celebrada en la ciudad Antigua Guatemala en mayo del 2018, se resolvió formar una comisión de trabajo (integrada por la Gerencia General y un miembro del Directorio) para revisar la funcionalidad de los BM y definir aquéllos que están activos, inactivos o se han disuelto. El presente trabajo de graduación fue realizado a solicitud de la Gerencia de la red y tiene por objetivo conocer más profundamente el estado de los BM, analizar su desempeño, identificar sus impactos y visibilizar sus lecciones aprendidas.

2 OBJETIVOS

Objetivo general

Contribuir con la visibilidad de los logros, impactos y lecciones aprendidas de los Bosques Modelo que conforman la Red Latinoamericana de Bosques Modelo.

Objetivos específicos

- i. Realizar un análisis de situación actual de los Bosques Modelo de la RLABM.
- ii. Hacer una propuesta de monitoreo de logros e impactos para ser aplicada por los Bosques Modelo de la RLABM.
- iii. Identificar las lecciones aprendidas de los procesos y la gestión de los Bosques Modelo de la RLABM.

3 PRODUCTOS GENERADOS

Los productos generados a partir de este trabajo de graduación son:

- i. Informe de la situación los Bosque Modelo de la RLABM.
- ii. Propuesta validada de monitoreo de logros e impactos.
- iii. Lecciones aprendidas

4 MARCO DE REFERENCIA

Bosques Modelo (BM)

El concepto de Bosques Modelo puede ser confuso si lo limitamos a la definición etimológica de las dos palabras que componen el término: bosques y modelo. Se trata de un enfoque de gestión territorial basado en asociaciones voluntarias de personas que buscan una visión común de desarrollo orientada al manejo sustentable del paisaje y los recursos naturales, pero también es un área geográfica, puesto que el proceso ocurre en determinado territorio ubicado en el mundo (SRIBM 2008).

En este sentido, su definición va más allá del ecosistema forestal y abarca, principalmente, a las personas que se sustentan de sus servicios y las interacciones de ellas con el paisaje. Más formalmente puede definirse como un proceso basado en asociaciones a través del cual los individuos y los grupos, que representan una diversidad de valores, trabajan juntos hacia una visión común de desarrollo sustentable para alcanzar un paisaje en el que los bosques son una característica importante (SRIBM 2008).

Como todo proceso social, es dinámico. Si bien la propuesta nació en Canadá orientada hacia el manejo forestal sostenible (MFS) hoy en día su contribución se extiende a alcanzar objetivos globales de reducción de pobreza, cambio climático, lucha contra la desertificación y metas de desarrollo sostenible (RIABM 2014).

Principios de los Bosques Modelo

Cada Bosque Modelo es diferente del otro. Aunque pueden compartir objetivos y metas, las circunstancias socioeconómicas, culturales, geográficas, institucionales, políticas y demás

los hace únicos, generando una diversidad de actividades y enfoques adoptados por cada uno (SRIBM 2008a). Independientemente que cada BM define sus prioridades de programación y estructura de gobernanza, a escala global, comparten un enlace de seis principios y sus respectivos atributos, que dan coherencia al programa y conforman las bases del trabajo en red (RIABM 2014). La Figura 1 ilustra brevemente los principios y atributos establecidos por la RIBM.

Paisaje

Según Imbach (2016) un paisaje es un territorio que ha sido intervenido por una cultura. A diferencia de un territorio propiamente dicho, se caracteriza por tener un enfoque biocultural (y no sólo geográfico) porque busca enfatizar las interacciones naturaleza – cultura.

Sabogal et al. (2016) menciona que un paisaje puede ser considerado como el mosaico heterogéneo de los diferentes usos de la tierra, desarrollados en una amplia extensión de tierras o cuenca hidrográfica. Un enfoque de paisaje logra entender las interacciones entre estos usos de la tierra y los actores y partes interesadas y las integran en una gestión combinada. En la diversidad de un BM se integran una diversidad de usos y tenencia de la tierra que van desde las actividades agrícolas, pecuarias, forestales, turísticas, de conservación e incluso, urbanas.

Los Bosques Modelo tienen escala de paisaje, es decir, se desarrollan en el marco de territorios extensos en donde predomina una diversidad de usos y valores de la tierra, abarcando ciudades, áreas protegidas, cultivos agrícolas, bosques, entre otros. La definición del área puede ser por ecorregión, división política, cuenca, etc. Lo importante es que exista algún grado de identidad en los actores que conforman el paisaje y su plataforma de gobernanza.

Gestión territorial

De acuerdo con la RIABM (2014) 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.

Un término asociado a la gestión territorial es el “manejo”. El manejo del territorio está determinado por las decisiones diarias de las personas que manejan y usan distintas partes del territorio (fincas, zonas marítimas, explotaciones madereras, etc.) independientemente si están dentro o fuera de él. Sin embargo, el manejo en sí mismo es realizado por quienes lo habitan y usan (Imbach 2016).

Los Bosques Modelo son plataformas sociales participativas intersectoriales de gestión de un territorio amplio (paisaje), que persiguen el desarrollo sostenible. Los actores vinculados a la plataforma no necesariamente son propietarios de la tierra, sin embargo, el BM procura incidir en los dueños y manejadores para alcanzar el objetivo común de gestión sostenible.

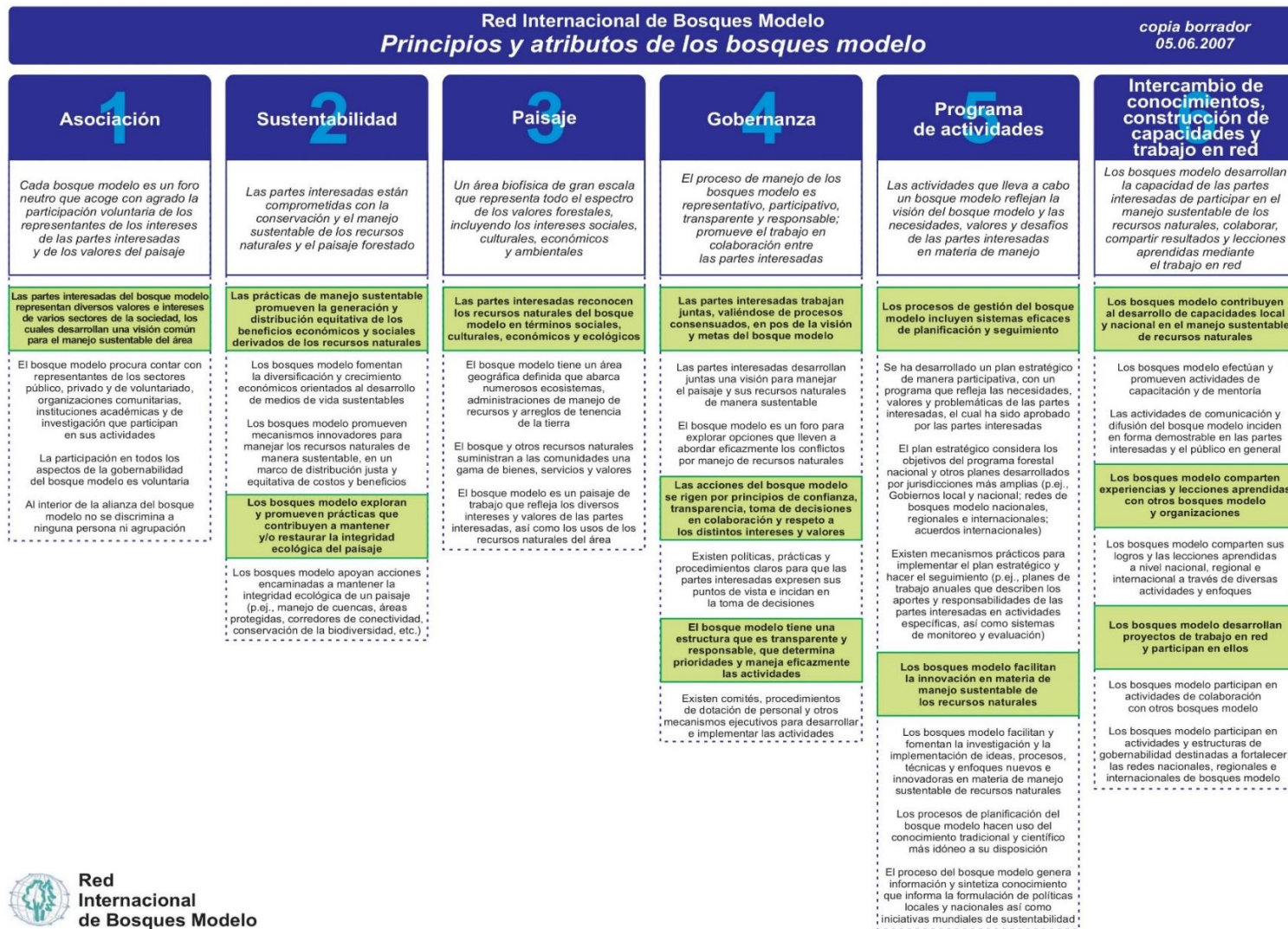


Figura 1 Principios y atributos de los Bosques Modelo. Fuente: RIBM 2007

Gobernanza de los Bosques Modelo

De acuerdo con Borrini-Feyerabend et al. (2014) la gobernanza actúa en donde sea que se tomen decisiones y se ejerzan el poder y la autoridad. Adicionalmente, la definen como las interacciones entre estructuras, procesos y tradiciones que determinan cómo son ejercidos el poder y las responsabilidades, cómo se toman las decisiones y cómo los ciudadanos y otras partes interesadas tienen voz.

Para Imbach (2016) la gobernanza debe ser un proceso participativo entre los diferentes actores sociales y el Gobierno que debe favorecer la realización de las decisiones de la sociedad. Esto último es entendido como gobernabilidad. Su desarrollo depende de múltiples factores, tales como la apropiación de los procesos de toma de decisiones y acción por parte de los actores a través de la participación; la inclusividad, transparencia y rendición de cuentas; y la existencia de alternativas e incentivos que permitan ejercer la capacidad de elección.

Al tratarse de una plataforma voluntaria, los actores de los BM ejercen la gobernanza desde el planteamiento de una visión común de desarrollo sostenible del paisaje, la misma que está planteada en su planificación a largo plazo. En la “Guía para la estructura de gobierno de un BM” publicada por la SRIBM (2008b) se definen los conceptos y pautas clave para la conformación y ejercicio de una gobernanza legítima, justa, transparente, responsable, participativa, inclusiva y representativa dentro de los BM.

Análisis de situación

Según el diccionario de la lengua española, el sustantivo “análisis” se define como el “estudio detallado de algo”; mientras, una “situación”, es el “conjunto de factores o circunstancias que afectan a alguien o algo en un determinado momento”.

Para los fines de este trabajo, el análisis de situación se entiende como el estudio medianamente detallado de los criterios clave que determinan el desempeño de los Bosques Modelo de la RLABM y de los impactos que se generan. Es decir, se obtendrá un diagnóstico de las acciones, productos, logros, impactos y recursos dentro del marco de los principios de la RLABM.

Monitoreo del desempeño

En palabras sencillas desempeño se entiende como hacer lo que se ha planeado hacer, en cuanto a tiempo (eficacia) y recursos (eficiencia). En el ámbito de los BM cada uno plantea sus propios objetivos e intenta cumplirlos gestionando sus propios recursos, sin embargo, los principios de la RLABM son el marco dentro del cual todos deben permanecer y contra éste se monitorea y evalúa el desempeño.

El monitoreo o “evaluación de procesos” se diferencia de la evaluación de resultados porque está orientado al acompañamiento de las acciones ejecutadas y los productos obtenidos de una determinada iniciativa (Mokate 2000). Es un proceso de seguimiento sistemático y continuo de datos e información prioritaria (Murray y Rossi 2007) para comprobar la efectividad y eficiencia de ejecución de un proyecto, determinar oportunamente sus ventajas y/o limitantes y adopción de medidas correctivas para optimizar los resultados esperados (BID 1997).

El monitoreo del desempeño de los Bosques Modelo está asociado al cumplimiento de acciones y al desarrollo de productos que orientan su gestión hacia la consecución de los principios de la RIBM. Su aplicación permitirá definir el nivel de actividad y funcionamiento de los BM, así como las limitaciones y fortalezas de cada gestión.

Logros, impactos y lecciones aprendidas

Los logros, o resultados esperados alcanzados, son la culminación satisfactoria las metas y objetivos propuestos. La RIBM (2018) define resultados como los efectos directos que se esperan ver como consecuencia de un proyecto o actividad y que, para obtenerlos, deben estar dentro del control del Bosque Modelo. A menudo es difícil distinguir los resultados de los impactos, ya que un impacto a nivel de un actor puede convertirse en un resultado que generará un impacto para otro actor que interactúa con el primero.

Según la RIBM (2018) los impactos, o resultados de desarrollo, son los cambios reales y sostenibles producto de los resultados alcanzados con los proyectos y actividades que realizan los Bosques Modelo. De acuerdo con el tiempo transcurrido posterior a la finalización de una actividad pueden clasificarse en impactos de corto, mediano y largo plazo.

Los impactos a corto plazo son notados tras 1 ó 2 años y su alcance se extiende a los beneficiarios meta del Bosque Modelo. Los de mediano plazo, dentro de los 2 a 5 años posteriores al término de una actividad y su efecto se espera que se extienda tanto en el Bosque Modelo como en el área circundante. Finalmente, los impactos a largo plazo (más de 5 años) van más allá de la vida de una actividad o proyecto y se amplifican dentro de una sociedad más amplia. Todos los impactos deben reflejar los objetivos generales de un Bosque Modelo (RIBM 2018).

De acuerdo con Barret et al. (2018) los impactos son efectos a largo plazo que pueden ser positivos o negativos, intencionales o inesperados, directos o indirectos, inducidos por una acción de desarrollo. Pueden ser de diferentes tipos: económicos, sociales, territoriales, ambientales, políticos, relacionados con la salud, etc. y se miden por indicadores.

Las lecciones aprendidas son el producto de la sistematización de experiencias, proceso de interpretación crítica que, a partir del ordenamiento y reconstrucción de la misma experiencia, descubre o explicita la lógica del proceso vivido en ellas: los diversos factores que intervinieron, cómo se relacionaron entre sí y por qué lo hicieron de ese modo. Estos aprendizajes posibilitan apropiarse de los sentidos de las experiencias, comprenderlas teóricamente y orientarlas hacia el futuro con una perspectiva transformadora (Jara 2006).

5 METODOLOGÍA

Para la obtención de los productos de este trabajo de graduación se realizó un proceso de 3 etapas no consecutivas (Figura 2).

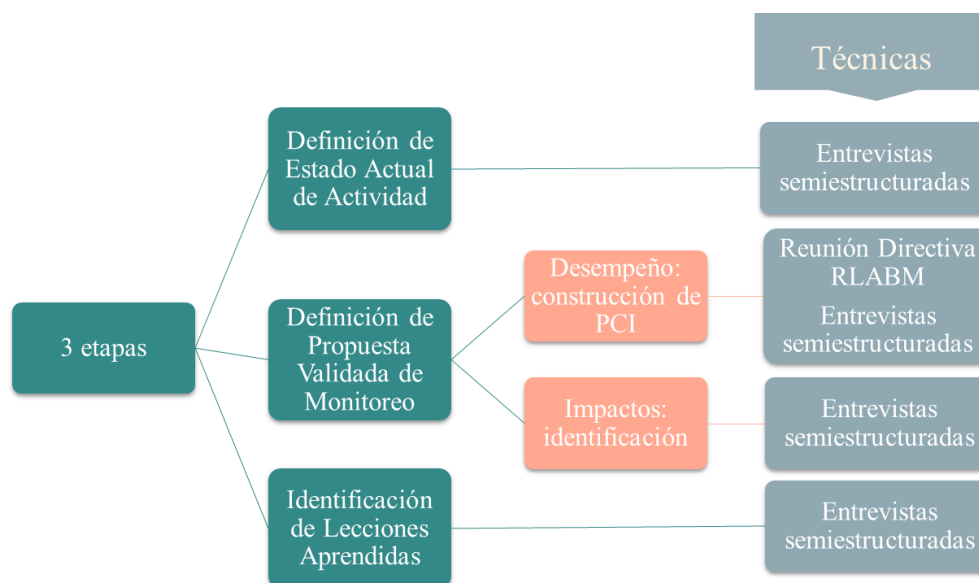


Figura 2 Esquema de la metodología empleada

Definición del estado actual de actividad de los BM

El objetivo de esta etapa fue conocer el estado actual de actividad de los BM y explorar acerca de los factores internos y externos que inciden en dicha actividad. Para ello se elaboró un protocolo de entrevista que se aplicó a los colaboradores de cada BM. En total se realizaron 29 entrevistas a 24 BM. El detalle de las personas entrevistadas y el protocolo de entrevista están en el Anexo 1 y Anexo 2.

Definición de la propuesta validada de monitoreo de logros e impactos

La finalidad de esta etapa fue definir una propuesta validada sencilla y práctica de monitoreo de logros e impactos de los BM.

Para el monitoreo de logros se diseñó una primera propuesta de criterios e indicadores a partir del actual Estándar de Principios, Criterios e Indicadores para los Bosques Modelo (Dumet 2012).

La validación de esta propuesta consistió en su aplicación misma mediante el diseño de un protocolo de entrevista (Anexo 2) y la revisión de información secundaria. En total se realizaron 29 entrevistas a 24 BM. Con ello se definieron 6 indicadores de desempeño, 5 criterios y 4 principios.

Para el monitoreo de impactos se definieron 11 categorías para el seguimiento. Para ello se diseñó un protocolo de entrevista con preguntas abiertas (Anexo 2). Las respuestas de éstas sirvieron de insumo para el diseño de las categorías mencionadas. Igualmente, para esta etapa se realizaron 29 entrevistas a 24 BM.

Identificación de lecciones aprendidas

Para esta etapa se tomó de base la metodología de sistematización de Berdegú et al. (2007) adaptándola a las condiciones del trabajo de graduación.

Siguiendo el protocolo de entrevistas de las etapas anteriores se pudieron identificar situaciones de éxito (logros) y fracaso (retos) a partir de las cuales se reflexionó acerca de lo que se repetiría o cambiaría si se repitiera la experiencia. Ello permitió recoger las lecciones aprendidas globales de estos procesos.

6 RESULTADOS

Situación inicial de los Bosques Modelo

En el momento de la solicitud de este trabajo de graduación, los Bosques Modelo adheridos a la RLABM eran 34, distribuidos en 13 países de América Latina y España. El Cuadro 1 describe el alcance de los BM en términos de año de adhesión a la red, área de extensión y cantidad de habitantes.

Cuadro 1 Bosques Modelo adheridos a la RLABM

País	Bosque Modelo	Año	Extensión (Ha)	Habitantes
Argentina	Futaleufú	1998	738,000	33,000
	Formoseño	2000	800,000	27,400
	Jujuy	2002	130,000	120,000
	Norte de Neuquén	2005	2,500,000	17,329
	San Pedro	2007	443,514	35,000
	Tucumán	2008	4,665	50,000
Bolivia	Chiquitano	2005	20,400,000	200,000
Brasil	Mata Atlántica	2005	Por definir	68,208
	Mosaico Sertao Veredas Peruacu	2005	3,500,000	200,000
	Cazador	2013	98,429	77,323
	Amazonas Tapajós	2017	4,000,000	321,235
Chile	Araucarias del Alto Malleco	2002	550,000	30,000
	Panguipulli	2005	329,200	33,273
	Cachapoal	2008	105,000	60,000
Colombia	Risaralda	2008	359,000	967,000
Costa Rica	Reventazón	2003	312,460	490,903
	Chorotega	2011	508,400	177,000
Cuba	Sabana de Manacas	2008	171,700	77,500
Ecuador	Chocó Andino	2016	126,296	18,000
España	Urbión	2006	120,000	18,436
Guatemala	Lachuá	2008	54,000	20,000
	Los Altos	2009	24,220	600,000
Honduras	Atlántida	2006	437,000	320,000
	Yoro	2007	385,257	157,305
	Noreste Olancho	2012	364,673	49,529
	Sico - Paulaya	2012	428,940	> 30,000
	Noroeste de Olancho	2016	287,772	56,989
Perú	Pichanaki	2015	124,770	70,500
	Río Huayabamba - Abiseo	2015	720,000	9,672
	Villa Rica	2017	89,640	22,000
Puerto Rico	Nacional de Puerto Rico	2007	150,000	300,000
República Dominicana	Sabana Yegua	2003	166,000	77,000
	Colinas Bajas	2014	1,200,000	1,500,000
	Yaque del Norte	2007	83,000	1,500,000

Propuesta de monitoreo de logros

De acuerdo con el esquema de evaluación PCI (principios, criterios e indicadores) se definieron seis indicadores de desempeño. La descripción de cada indicador y su escala de calificación se muestran en el Cuadro 2.

Cuadro 2 Descripción de indicadores de evaluación de desempeño

Indicador	Descripción	Calificación		
		Rojo	Amarillo	Verde
Representatividad sectorial	Si la plataforma BM es multisectorial.	Menos del 50% de los sectores identificados en el territorio están representados en la plataforma BM.	Más de 50%, pero menos de 90% de los sectores identificados en el territorio están representados en la plataforma BM.	Al menos 90% de los sectores identificados en el territorio están representados en la plataforma BM.
Existencia de reglamento y/o estatutos	Si el BM ha establecido, de manera consensuada, las reglas que rigen la adhesión, funciones y acciones de los miembros.	No se han establecido.	Se tienen avances o están en revisión porque ya no aplican, pero no se han terminado.	Se han establecido todas las reglas de manera consensuada. Además, están documentadas en un reglamento o estatuto.
Representación en Directorios de la RIABM	Se evalúa la asistencia a los Directorios de la RIABM del representante de los BM del país, en los últimos 5 años.	Menos de 3 asistencias	Al menos 3 asistencias	Al menos 4 asistencias
Respuesta a solicitudes de información de la RIABM	Se evalúa la respuesta a solicitudes de información hechas por la RIABM, en los últimos 6 años.	Se respondieron menos de la mitad de las solicitudes	Se respondieron por lo menos la mitad de las solicitudes	Se respondieron todas las solicitudes

Planificación estratégica	Si el BM tiene un plan estratégico vigente y consensuado	No se tiene ningún tipo de planificación a largo plazo	No se planifica a largo plazo o el plan estratégico está en proceso de actualización, pero se trabaja bajo líneas estratégicas consensuadas	Se tiene un plan estratégico vigente, documentado y consensuado
Existencia Planificación operativa	Si el BM realiza una planificación operativa y se monitorea su avance.	No se tiene ningún tipo de planificación a corto plazo	Se tiene una planificación a corto plazo y se monitorea solo si se cree conveniente	Se tiene una planificación a corto plazo y se monitorea periódicamente

Para el indicador de representatividad sectorial se consideraron siete sectores, comunes a todos los paisajes: a) organizaciones locales: organizaciones productivas, culturales, educativas; b) gobierno sectorial: referido a la dependencia del gobierno encargada del sector forestal, recursos naturales, medio ambiente y/o áreas protegidas c) gobierno local d) sector privado e) academia e investigación f) organizaciones no lucrativas: tales como ONG, fundaciones, entre otras g) población indígena organizada.

Situación actual de los Bosques Modelo

6.1.1 Nivel de actividad

Para indagar acerca de la actividad de cada BM se consultó a las personas entrevistadas si consideraban que su Bosque Modelo estaba activo, a lo que todos respondieron afirmativamente. La Figura 3 muestra la tabulación de las respuestas respecto del sustento o evidencia de la actividad de los BM.

En líneas generales, y de acuerdo con las respuestas, las plataformas relacionan directamente la actividad de un BM con cinco parámetros, pero tres de ellos destacan por la cantidad de coincidencias (número de BM que mencionaron dicho parámetro como evidencia de actividad).

El primero está referido a los principios de los BM y el grado en que éstos se han interiorizado en las personas y las organizaciones de las plataformas, de manera que si el BM dejase de existir (como institucionalidad) el proceso seguiría, porque además existe voluntad de continuar el trabajo en el paisaje de manera concertada y en cooperación.

Esta interiorización implica que las organizaciones incorporen el BM en sus agendas y dispongan recursos, principalmente humanos (horas hombre) a la gestión de la plataforma.

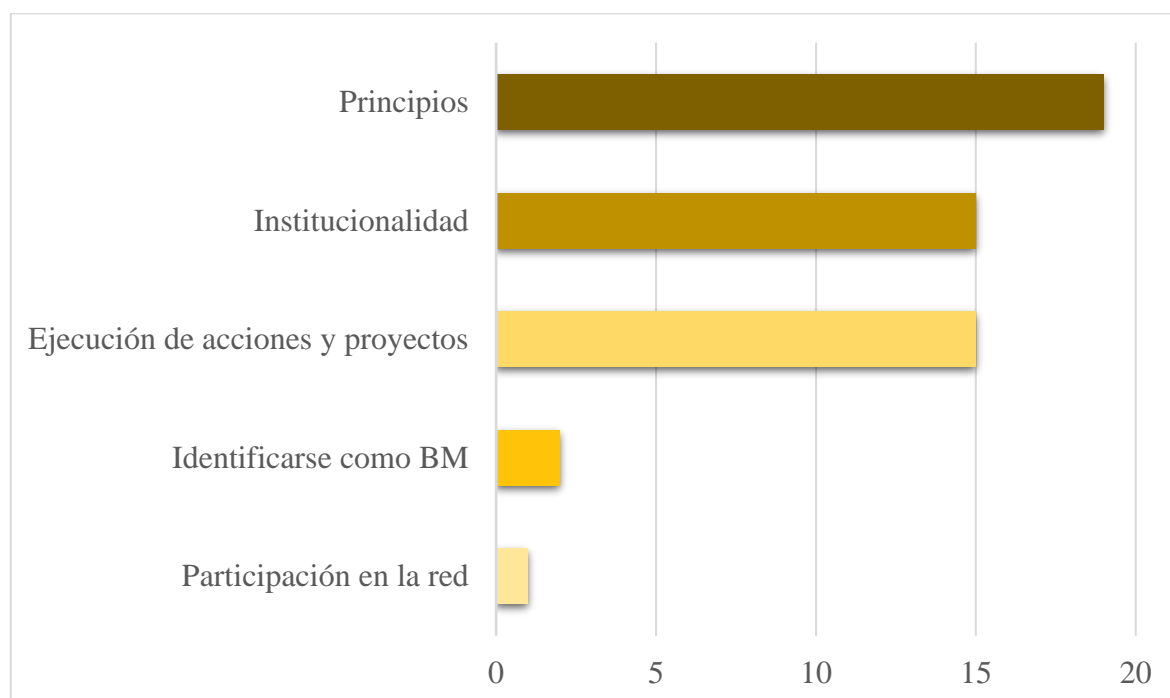


Figura 3 Evidencia de la actividad de los BM.

El segundo parámetro es la institucionalidad. De acuerdo con ello, un BM está activo cuando tiene una estructura de gobernanza definida, con una instancia máxima formada por varios actores que discuten, crean alianzas y toman decisiones respecto de las acciones conjuntas que realizarán en el paisaje. Además, la institucionalidad está forjada en una visión común de sostenibilidad y manejo de los recursos naturales del paisaje y se evidencia en la planificación a largo plazo.

Por último, la ejecución de acciones y proyectos. Sobre este parámetro se hizo referencia a los proyectos gestados desde la institucionalidad, pero principalmente a aquéllos que son realizados por los socios, siempre y cuando estén alineados a los principios de la red.

Para entender la situación de cada BM también se preguntó sobre el aumento, disminución o mantenimiento del nivel de actividad a lo largo del tiempo. Las respuestas se muestran en la Figura 4 y el Cuadro 3.

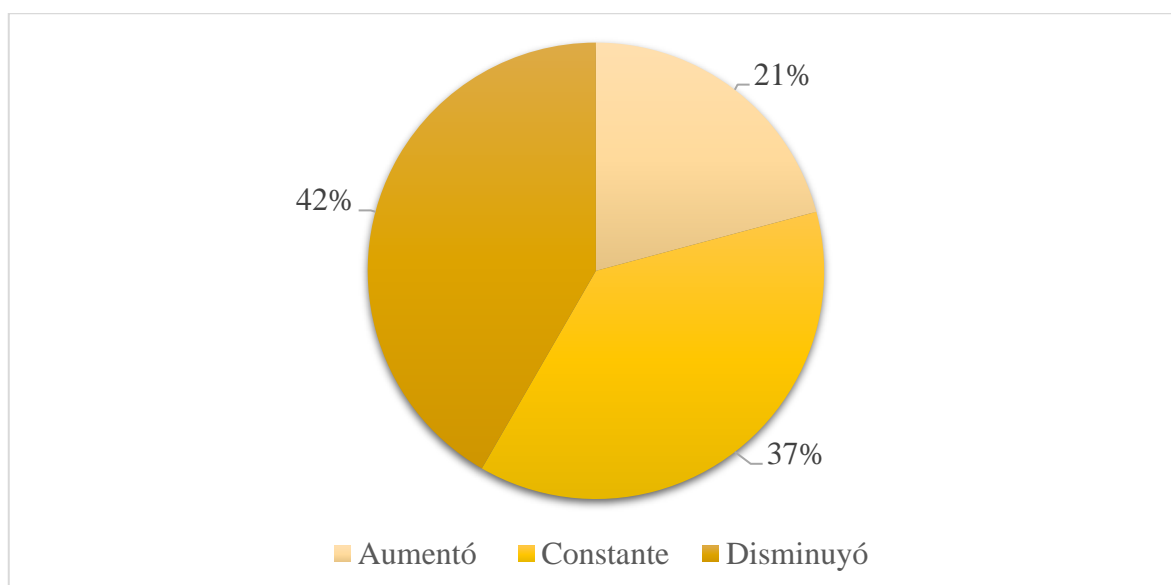


Figura 4 Porcentaje de Bosques Modelo que aumentaron, mantuvieron o disminuyeron su nivel de actividad.

Cuadro 3 Cambio en el nivel de actividad de los Bosques Modelo

Aumentó	Se mantuvo constante	Disminuyó
Chocó Andino	Risaralda	Atlántida
Nacional de Puerto Rico	Chiquitano	Cachapoal
Pichanaki	Chorotega	Cazador
Nor Oeste de Olancho	Colinas Bajas	Formoseño
Sico Paulaya	Los Altos	Futaleufú
	Mosaico Sertão Veredas - Peruaçu	Jujuy
	Panguipulli	Nor Este de Olancho
	Sabana de Manacas	Reventazón
	Yaque del Norte	Tucumán
		Yoro

Debido que los BM son procesos de largo plazo puede esperarse que su actividad sea variable en el tiempo. Sin embargo, es deseable que la tendencia sea constante o ascendente. Indistintamente de ello, lo importante es conocer los motivos de esta variabilidad.

BM que aumentaron su nivel de actividad

Se les preguntó a los BM acerca de los motivos que favorecieron esta situación. La mayoría de ellos están relacionados al capital social, seguido por aquellos relacionados con el capital humano (Figura 5Figura 3). Los más destacables, por el número de coincidencias que tuvieron, son el trabajo en cooperación (6 coincidencias); el empoderamiento y liderazgo (4 coincidencias) y el diálogo y la concertación (3 coincidencias).

El trabajo en cooperación se refiere a la forma de trabajo conjunto, el cual está interiorizado en los actores del BM. También se refiere a la visibilidad de los beneficios de esta cooperación.

Todas las organizaciones tienen objetivos individuales, pero las que pertenecen a los BM reconocen que éstos están alineados con los objetivos de los otros actores del paisaje; por lo tanto, buscan aliarse para lograr resultados más eficientes. Al mismo tiempo consideran que ésta es la mejor forma de trabajo. Los BM que hicieron énfasis en este motivo fueron BM Risaralda, BM Colinas Bajas, BM Mosaico Sertão Veredas – Peruaçu, BM Panguipulli y BM Los Altos.

En el departamento de Risaralda, en Colombia, se tiene una cultura de trabajo en cooperación que es anterior a la formación del BM, sin embargo, el BM ha venido a fortalecer dicha cultura. El entrevistado mencionó que a los actores “siempre les ha afanado mantener y visibilizar cómo Risaralda trabaja en equipo”, porque “esto trae beneficios”. Además de las alianzas que se crean en el paisaje, este BM también considera que es importante trabajar una agenda o plan concertado, que se diferencie del trabajo de cada socio.

Para BM Panguipulli esta forma de trabajo ha sido el aporte de la plataforma al paisaje. Permitted diseñar y ejecutar los proyectos de desarrollo con una visión endógena y multidisciplinaria, logrando una buena acogida dentro de la comunidad y con el sector público.

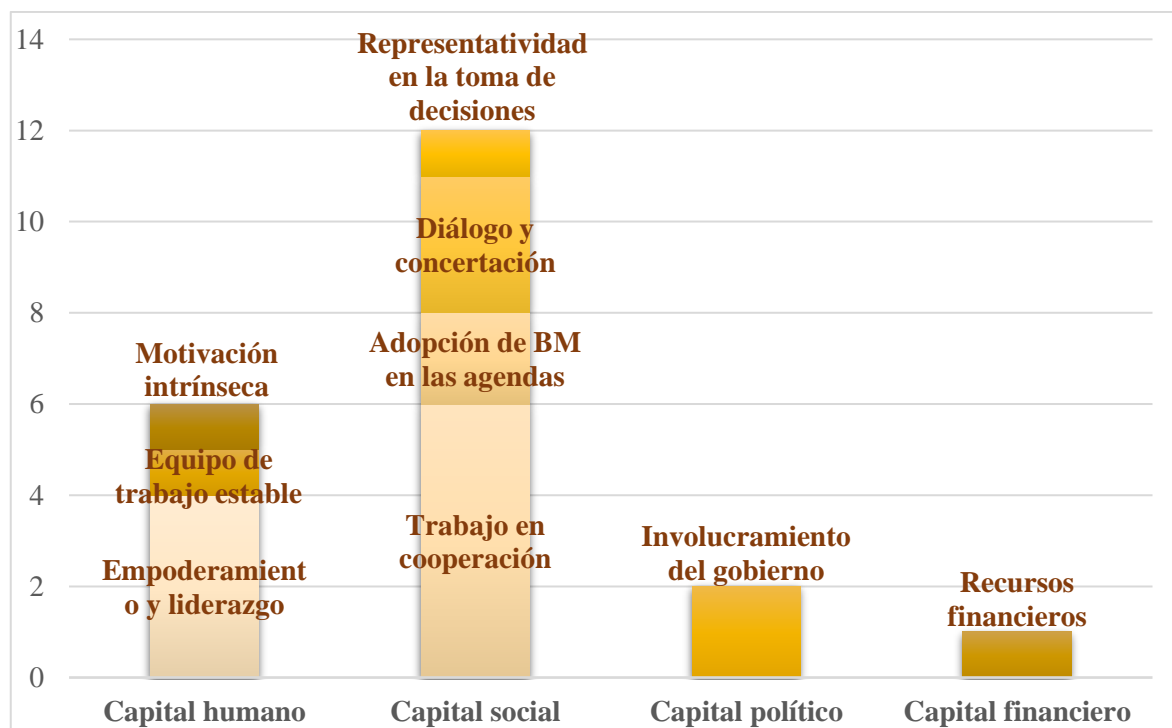


Figura 5 Motivos que favorecieron el aumento o mantenimiento del nivel de actividad de los BM a lo largo del tiempo.

El empoderamiento y liderazgo está referido a la presencia de líderes locales que asumen la conducción del BM, así como la existencia de una base social empoderada. Los cuatro BM que reconocieron esta fortaleza fueron BM Sico Paulaya, BM Nor Oeste de Olancho, BM Nacional de Puerto Rico y BM Panguipulli.

BM Nor Oeste de Olancho mencionó que una base social empoderada y un líder legítimo en la coordinación han facilitado la continuidad de la plataforma a pesar del cambio de los gobiernos locales. Además, su historia comunitaria de defensa del paisaje frente a la actividad privada forestal extractiva les ha demostrado que sus exigencias pueden ser materializadas cuando hacen escuchar su voz como colectividad.

BM Panguipulli también se refirió a la fortaleza que tiene la plataforma que les hace capaces de mantener comunicación con los gobiernos locales y estar un paso adelante cuando éstos cambian.

El caso de BM Nacional de Puerto Rico es destacable porque, de acuerdo con la entrevistada, hasta hace un año en la estructura había una figura administrativa financiada por el Estado y conformada por un equipo de trabajo y una oficina. Ellos daban apoyo para la gestión del BM. Al desaparecer este apoyo, la Mesa Multisectorial (máxima instancia de toma de decisiones) se vio en la necesidad de asumir dicha tarea. En ese momento se percatan de que, hasta la fecha, no habían ejercido legítimamente la gobernanza. Lejos de ser una amenaza, este hecho se convirtió en una oportunidad que inyectó actividad al BM.

En cuanto al diálogo y concertación, el espacio de interacción promovido por estas plataformas ha permitido el acercamiento entre actores, de manera que éstos escuchen y entiendan los diferentes intereses de cada uno y se busquen soluciones convenientes para todos. Los BM que valoraron este motivo fueron BM Chiquitano, BM Mosaico Sertão Veredas – Peruaçu y BM Panguipulli.

Según el entrevistado de BM Chiquitano el aporte y la visión de los que integran el espacio de diálogo ha contribuido a la construcción de una mirada territorial coherente para la sostenibilidad del ecosistema forestal y la población. La Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC) miembro gestor del BM, comprendió que, si bien su interés son las áreas protegidas, la conservación del bosque y la conectividad, éste no necesariamente es el interés prioritario de todos los actores de la región.

El enfoque de diálogo con el que hoy planifican y ejecutan acciones y proyectos es más eficiente en cuanto logran los objetivos de la fundación, pero considerando los beneficios que éstos puedan traer para los actores con intereses aparentemente opuestos a los suyos, por ejemplo, los intereses de los ganaderos.

BM que disminuyeron su nivel de actividad

Los BM que disminuyeron su actividad se pudieron clasificar en tres categorías de acuerdo con el estado actual de su estructura de gobernanza y su capacidad de adaptación a las circunstancias que los impactaron (Cuadro 4).

Cuadro 4 Clasificación de los BM que disminuyeron su actividad

Situación actual	Bosque Modelo
Poco activos con una estructura de gobernanza consolidada	Jujuy
	Reventazón
Poco activos con dificultad para consolidar su estructura de gobernanza	Atlántida
	Nor Este de Olancho
	Yoro
	Cazador
Poco activos y, dada la coyuntura, no se identifica una estructura de gobernanza	Cachapoal
	Formoseño
	Futaleufú
	Tucumán

BM poco activos con una estructura de gobernanza consolidada

BM Jujuy (Argentina) y BM Reventazón se adhirieron a la red hace más de 15 años. Estos BM atribuyen la disminución de su actividad a la insuficiencia y desgaste del recurso humano a través de los años.

En el primer caso la entrevistada mencionó que la causa de la disminución de la actividad es el desgaste y cambio de prioridades en las personas que representan las organizaciones que conforman el Directorio del BM.

En el inicio tenían reuniones frecuentes y, a pesar de las limitaciones financieras, la plataforma lograba movilizar recursos para aplicar a licitaciones y gestionar proyectos. Hoy, circunstancias personales y laborales de quienes estuvieron más activos en los años anteriores, los obligaron a dedicar menos tiempo a esta gestión. A esto se suma que dicho tiempo nunca fue remunerado.

En BM Reventazón las tres personas entrevistadas identificaron una causa similar a la anterior. En el pasado, uno de los socios dispuso una persona que, como parte de sus funciones dentro de la organización, dedicaba su tiempo a la gestión del BM (hacer seguimiento a los proyectos, gestionar fondos, articular a los socios, entre otros). Circunstancias propias de la organización hicieron que este recurso cese. Desde ese momento hasta la fecha, la plataforma percibe que no ha podido volver al mismo nivel de actividad.

A pesar de ello, en ambos BM se identifica una estructura de gobernanza y un equipo motor con liderazgo que continúa impulsando el proceso. Los socios mantienen la articulación y tienen líneas estratégicas de trabajo consensuadas que les permite plantear un plan en el corto y largo plazo, aunque éste sea más conservador que en el pasado.

Se siguen haciendo actividades y proyectos, pero desde las posibilidades de cada organización. Las personas reconocen en BM el beneficio de la sinergia para el logro de los objetivos personales de cada organización.

Los principales retos para ellos se centran en encontrar el balance entre los compromisos personales, profesionales y el BM; promover el recambio de personas hacia dentro de las

organizaciones socias y hacia otras organizaciones; y, encontrar estrategias ingeniosas para dedicar más recursos humanos y financieros a la gestión.

BM poco activos con dificultad para consolidar su estructura de gobernanza

La entrevistada de BM Atlántida (Honduras) mencionó que el proceso “nunca despegó”, que la gente se desmotivó rápidamente y no se logró concertar una agenda común; además, como la plataforma está formada por organizaciones de segundo nivel, difícilmente la información bajaba hasta las bases.

Desde su opinión, esto se debe a algunas condiciones propias del paisaje y de la gente. Entre las que mencionó se destacan la extensión del paisaje y la consecuente existencia de intereses muy diversos; la pérdida de credibilidad de las ONG y sus proyectos; el oportunismo de la gente (beneficiarios) que toma proyectos sin analizarlos, creando en muchos casos duplicación; y, la debilidad institucional del Instituto de Conservación Forestal (ICF), organismo del Estado que lidera el sector forestal y de recursos naturales y quien además tiene el encargo de promover los BM.

A pesar de lo mencionado, se siguen impulsando acciones desde el liderazgo de la Fundación Madera Verde (FMV) y el acompañamiento del ICF. A partir del proyecto AVA FLECT la plataforma se convocó nuevamente. De acuerdo con la entrevistada, la respuesta positiva de los actores es un signo de que existen líderes locales que ejercen la representatividad, y que los actores mantienen el interés de participar en este tipo de convocatorias porque visibilizan su beneficio.

BM Caçador es la plataforma más joven de estas cuatro. En sus inicios, en 2013, tuvo mucha actividad por la presencia de una tesista de CATIE que ayudó a gestar la estructura de gobernanza y el plan estratégico. Actualmente, con el traslado afuera del paisaje de las oficinas de la Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (EMBRAPA), institución promotora del BM, la plataforma dejó de reunirse. Según la entrevistada, no ha tenido noticias de que se estén haciendo actividades.

Para ella, el BM está activo únicamente de manera formal y las causas de la disminución de su actividad son la falta de un tejido social fuerte en el paisaje; ausencia de un elemento común que motive a los actores; ausencia de un liderazgo local visible; y dificultad en reconocer los beneficios de un proceso como el BM.

De acuerdo con el entrevistado de BM Nor Este de Olancho, la actividad disminuyó cuando se terminó el proyecto que tenían con la GIZ, ya que perdieron bastante apoyo de recursos humanos y financieros. Ahora se les hace difícil captar recursos y se les dificulta reunirse. A pesar de que tienen un Directorio definido, una Junta Directiva presidida por un líder local, un plan estratégico vigente y un proyecto en proceso en alianza con otro BM hondureño, no se está ejerciendo la institucionalidad como él esperaría.

Mencionó que, según su lectura, las causas de que el Directorio no esté funcionando activamente son la insuficiencia de líderes comunitarios y la aparente comprensión de que el BM es un proyecto solo del ICF.

Para BM Yoro el motivo de su menor actividad se debe a la falta de recurso humano que se encargue de articular y coordinar las acciones. Antes sí contaban con un gerente externo

financiado, mientras que hoy dichas funciones son asumidas por ICF, pero no se da abasto para ellas. A ello se suman las huellas que dejó la crisis de ingobernabilidad que vivió el país, la que sembró miedo en los actores institucionales y de la sociedad civil que se involucran en procesos de toma de decisiones.

Desde hace aproximadamente un año, el BM renovó su Junta Directiva con actores principalmente del gobierno local. También cambió al funcionario del ICF a cargo del acompañamiento de la gestión. Ambas decisiones con la intención de reactivar el proceso. Sin embargo, esto todavía no ha empezado a caminar. Actualmente están coordinando un intercambio con los BM de Olancho para motivar a las nuevas personas involucradas.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente para los cuatro BM, se puede afirmar que los actores no han encontrado un elemento movilizador que les permita identificarse como una colectividad, de ahí que se denote individualismo y oportunismo, dificultando la visibilidad de los beneficios de este tipo de iniciativas. Además, en el caso de BM Yoro, la coyuntura local y nacional ha incidido fuertemente en la pérdida del empoderamiento de los actores, lo que ralentiza aún más el proceso.

Finalmente, a pesar de existir liderazgos locales, éstos no se están ejerciendo de la manera en que un proceso de BM lo requiere. Fortalecer los lazos de confianza y comprometer a estos líderes y a los funcionarios de gobierno, logrando en ellos un mayor involucramiento con las plataformas, es uno de los mayores retos de los gestores de estos BM.

BM poco activos y, dada la coyuntura, no se identifica una estructura de gobernanza

Los cuatro BM de esta categoría mencionaron una causa común de la disminución de su actividad: el retiro del recurso humano y financiero en la gestión. Estos recursos eran financiados por la autoridad central sectorial de cada país, a quien los funcionarios debían rendir cuentas. Una vez que el gobierno desconoció los BM, entran en una etapa de incertidumbre y a un proceso de adecuación.

Los entrevistados de los BM Cachapoal (Chile), BM Futaleufú y BM Formoseño (Argentina) fueron todos funcionarios del gobierno y coordinadores de cada una de las iniciativas mencionadas. Los tres coinciden en que, a pesar de que ya no cuentan con los recursos para la gestión, ellos tienen la voluntad de continuar porque han comprobado que BM es un modelo de gestión territorial que ha aportado al desarrollo local de sus paisajes. Incluso, mencionaron que las acciones que se venían ejecutando antes del retiro del aporte del gobierno todavía continúan y ellos se dan el tiempo para hacerles seguimiento, a pesar de que ya no les representa un trabajo remunerado.

También coincidieron en que, a pesar de que los actores se han dispersado, están atentos y anuentes a ser convocados nuevamente, puesto que también reconocen los beneficios del trabajo desde las plataformas.

BM Tucumán de Argentina es un caso similar a los anteriores. La diferencia está en que, actualmente, la organización que mantiene la convicción de promover y reactivar el BM es una ONG. La entrevistada, además representante de la ONG, mencionó que en el Directorio de este BM siempre había prevalecido la cantidad de organizaciones sin fines de lucro, por

lo tanto, las acciones orientadas al desarrollo sostenible se siguen realizando, pero desde cada organización.

Estos BM tienen la oportunidad de reinventarse. Sus retos deberán orientarse a identificar líderes locales que apoyen a la promoción de las plataformas (muchos de ellos ya los tienen identificados); y, crear estrategias innovadoras para la captación y gestión de recursos humanos y financieros.

De manera general, las personas entrevistadas son conscientes que los BM son procesos y, como tales, su nivel de actividad puede aumentar, mantenerse o disminuir en el tiempo. Lo importante es entender las causas que ocasionan estos cambios, para analizarlas de forma colectiva y plantear nuevas metas y acciones que fortalezcan la iniciativa. Indistintamente del nivel de actividad, los BM tienen logros e impactos que son reconocidos por los miembros de las mismas plataformas y que dan valor a esta propuesta de gestión de paisaje.

6.1.2 Desempeño de los Bosque Modelo

El resultado de la evaluación del desempeño por medio de indicadores se presenta en el Cuadro 5. La misma está basada en la información obtenida de las entrevistas y de la revisión de información secundaria.

Cuadro 5 Resultados de evaluación de desempeño de los Bosques Modelo

Principio	Gobernanza	Asociación	Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red		Programa de actividades	
Criterio	Representatividad sectorial	Participación	Comunicación e intercambio		Planificación estratégica	Planificación operativa
Indicador	Representatividad sectorial	Existencia de reglamento y/o estatutos	Representación en Directorios de la RLABM	Respuesta a solicitudes de información de la RLABM	Existencia Planificación estratégica	Existencia Planificación operativa
Chocó Andino						
Nacional de Puerto Rico						
Pichanaki						
Nor Oeste de Olancho						
Sico Paulaya						
Risaralda						
Chiquitano						
Chorotega						
Colinas Bajas						
Los Altos						
Mosaico Sertão Veredas-Peruaçu						
Panguipulli						
Sabanas de Manacas						
Yaque del Norte						
Reventazón						
Jujuy						ND
Cachapoal	no aplica	no aplica			no aplica	no aplica

Formoseño	no aplica	no aplica			no aplica	no aplica
Futaleufú	no aplica	no aplica			no aplica	no aplica
Tucumán	no aplica	no aplica			no aplica	no aplica
Cazador						
Nor Este de Olancho						
Yoro						
Atlántida						

Principio Gobernanza

El criterio priorizado para este principio fue la representatividad sectorial. De acuerdo con lo mencionado por la Presidencia y Gerencia de la RIABM, las plataformas de BM deben ser intersectoriales, lo que significa involucrar a todos los sectores que existen en su ámbito territorial.

Los dos sectores en los cuales los BM tienen más dificultades de vinculación son el privado y las poblaciones indígenas. De los BM entrevistados tres de ellos tienen ausencia de representatividad de actores privados y otros cuatro no han podido atraer las comunidades indígenas de su paisaje.

BM Mosaico Sertão Veredas – Peruaçu mencionó que el sector privado tiene mucha presencia en el paisaje, pero su participación es escasa. Sin embargo, están buscando estrategias para entablar el diálogo y lograr su involucramiento.

Las experiencias de los BM con el sector privado están vinculadas principalmente a empresas de servicios de turismo, propietarios de áreas protegidas privadas y empresas forestales (en menor medida). Sin embargo, son limitados los casos de captación de empresas privadas productivas o extractivas, las que normalmente pudieran tener mayor impacto negativo sobre los recursos naturales del paisaje.

Entre los casos de involucramientos exitosos del sector privado se encuentra el BM Jujuy, que cuenta entre sus socios con la Cámara del Tabaco de Jujuy y la empresa extractiva de cemento Holcim Lafarge. Para ellos, la presencia de estas empresas es clave, pues son capaces de aportar importantes recursos para ejecutar proyectos alineados a los objetivos del BM.

El sector de las poblaciones indígenas también tiene complicaciones para ser involucrado en los procesos. BM Yoro dijo que no es fácil trabajar con comunidades indígenas, porque no tienen buena percepción del gobierno, no confían en que pueda venir algún beneficio desde el Estado y, además, no quieren asumir sus directrices. Sin embargo, son conscientes de la importancia de insistir en el acercamiento pues esta población es dueña del 25% de la tierra del departamento.

En el pasado BM Reventazón promovió un emprendimiento ecoturístico con comunidades indígenas que duró entre tres y cuatro años, pero a la salida de la gerencia del BM se perdió el contacto por la dificultad de desplazamiento hasta la comunidad. Entonces, no pudieron atraerlos completamente a la plataforma.

Según mencionó el entrevistado hay muchas cosas en contra para su participación, como la distancia y la dificultad de movilidad sumado a los escasos recursos con que ellos cuentan; la debilidad de sus estructuras de gobernanza. A ello se suman los recursos limitados del BM que tampoco favorecen el acercamiento.

Al respecto se abre un campo grande para la reflexión acerca de los retos de estos BM. Si bien las poblaciones indígenas no suelen representar una amenaza para la sostenibilidad de los recursos naturales, se debe prestar atención a los cambios en sus patrones de producción. Por otro lado, se trata de una población normalmente excluida y vulnerable, las que debieran

tener mayor atención por los BM de acuerdo con su principio de Intercambio de conocimientos, construcción de capacidades y trabajo en red.

Principio Asociación

Para este principio se priorizó el criterio de la participación y se validó el indicador de existencia de reglamento y/o estatuto.

Los estatutos deberían ser un documento que rige la pauta de gestión interna de los BM. En él debe reflejarse las funciones de la estructura de gobernanza, su modo de acción y el mecanismo de adhesión de los actores. Por lo tanto, que un BM tenga un estatuto aprobado en consenso por sus miembros es una evidencia indirecta de que tiene definidas sus formas de participación.

Todos los actores que conforman el BM, y que, por definición, lo hacen de manera voluntaria, deberían tener acceso a este documento y estar alineados a él.

Otro criterio tomado en cuenta para esta evaluación, pero que no pudo traducirse en un indicador debido a las propias limitaciones del trabajo de graduación, fue la convocatoria abierta. Sin embargo, al respecto se pudo obtener información pertinente de compartir para el análisis. Además, entrega pautas para la formulación de un posible indicador.

Acerca de la convocatoria abierta, se espera que los BM sean espacios de diálogo, concertación y toma de decisiones, abiertos a la participación voluntaria de todos los actores del paisaje. Para promover la participación, las plataformas BM implementan diferentes mecanismos de convocatoria y adhesión de miembros.

Cuando una plataforma se está creando existe un grupo gestor formado por uno o pocos actores que impulsa y difunde la iniciativa en diferentes espacios del paisaje hasta el momento en que se convoca para la formación de la instancia máxima de toma de decisiones (Mesa, Asamblea, Directorio).

Adherido en el 2015, BM Pichanaki usó como herramienta inicial de identificación el mapeo de actores, resultado de la investigación de tesis de grado realizado por el actual coordinador del BM. Producto de la misma investigación se propone insertar el proceso BM a un proceso endógeno del territorio llamado Comisión Ambiental Municipal, con el fin de no duplicar plataformas.

De las plataformas ya creadas solo BM Mosaico realiza convocatorias activas. Cada dos años renueva su Directorio, formado por 46 organizaciones, en un proceso de inscripción y elección libre y democrático.

Sin embargo, los demás siempre están dispuestos a recibir nuevos miembros. BM Nacional de Puerto Rico tiene una página web en la que cualquier organización o persona puede solicitar su adhesión. BM Reventazón, BM Los Altos, BM Sico Paulaya y BM Chiquitano crean alianzas para la ejecución de proyectos, luego los aliados (co-ejecutores o beneficiarios) pueden decidir formar parte del BM. A pesar de la solicitud y voluntad, la palabra final respecto de la adhesión recae en la instancia máxima de toma de decisiones.

Desde su adhesión a la red en el año 2012 hasta la fecha, BM Sico Paulaya incrementó la cantidad de organizaciones miembro de 26 a 48. Resultado de un proceso continuamente

abierto en el que los actores, históricamente olvidados por el Estado, reconocen los beneficios del trabajo sinérgico que se realiza a través de la plataforma.

Si bien los BM buscan la participación de todos los actores del paisaje, hay etapas en que la institucionalidad necesita consolidarse antes de continuar recibiendo nuevos miembros. No es posible definir una cantidad óptima, ni decir si ser muchos o pocos es bueno o malo, por lo que cada BM debe leerse a sí mismo e identificar los momentos propicios para una convocatoria activa.

BM Noroeste de Olancho tenía programadas reuniones con otros municipios del alcance territorial en los cuales actualmente no tiene incidencia. Sin embargo, la plataforma viene debatiendo su posición frente a posibles acciones mineras y prefieren resolver dicho tema antes de abrir la participación a otros actores.

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

En este principio se definió el criterio de comunicación e intercambio y en él se validaron dos indicadores relacionados: la representación en directorio de la RLAM y la respuesta a las solicitudes de la RLAM.

Las reuniones de Directorio de la red se llevan a cabo cada año en un país designado. Son un espacio de intercambio de conocimientos, experiencias y toma de decisiones. El Directorio está conformado por 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.

A pesar de las limitaciones financieras que, en ocasiones, puede dificultar el desplazamiento, en los últimos cinco años, casi todos los países (representados en alguno de sus Bosques Modelo) tuvieron un buen desempeño respecto de la *representación en directorio de la RLAM*.

Llama la atención el caso de Argentina. El desconocimiento del Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina por parte del gobierno central representó un momento de incertidumbre para las plataformas, lo cual afectó el periodo entre los años 2016 a 2018. Sin embargo, en 2019 están acercándose nuevamente y han mostrado su interés por seguir vinculados a pesar de la situación de cambio de su país.

Para el caso del indicador *respuesta a solicitudes de información de la RLAM* se tomaron en cuenta los anuarios y otras solicitudes de la red en los últimos 5 años, incluso la respuesta a su participación en este trabajo de graduación.

Panguipulli es el único caso resaltante y por lo que pudimos conversar con su coordinador, la ausencia de comunicación podría estar relacionada con el recorte del equipo colaborador o coordinador del BM, que disminuyó de tres a una persona. Ello dificulta la sistematización de información para los reportes solicitados.

Principio Programa de actividades

Para este principio se definieron los criterios de planificación estratégica y planificación operativa. La planificación estratégica es considerada por la gerencia de la RLABM como uno de los pilares de los BM. Además de ser un instrumento de planificación es una herramienta para la gobernanza, ya que establece de manera conjunta y consensuada la visión, misión y líneas estratégicas de un BM.

48% de los BM evaluados tienen actualmente su plan estratégico vigente y además éste ha sido elaborado y aprobado en consenso. Un 38% corresponde a planes en proceso de actualización o en borrador y otro 14% no lo tiene o si lo tuvo no se están tomando acciones para actualizarlo.

Es importante destacar que muchos BM alinean sus planes estratégicos a los planes concertados del paisaje, ya sean los de las áreas de conservación (BM Reventazón y BM Mosaico) o de la municipalidad (BM Risaralda). Sin embargo, no se debe perder de vista la importancia de mantener una visión y misión propia desde el BM.

Llaman la atención BM Caçador, BM Atlántida y BM Yoro quienes no tienen un plan vigente y tampoco en proceso. De acuerdo con lo presentado anteriormente, estos BM están muy poco activos y tienen dificultades para consolidar su institucionalidad, de ahí que no se evidencien acciones para la construcción de la planificación a largo plazo.

Respecto de los planes anuales la tendencia es la misma que para los planes estratégicos. La diferencia está en que éstos deben ir acompañados de un plan o sistema de monitoreo. Los BM hacen seguimiento a sus acciones mediante reuniones periódicas (unas más seguidas que otras) en donde se revisan las tareas pendientes y se planean los siguientes pasos.

No es una tarea común manejar datos y cifras de avance o cumplimiento, lo que sí se hace cuando se tienen que reportar proyectos que son ejecutados por un grupo de socios y responden a alguna licitación. Bajo el concepto de red de redes, el cumplimiento de cada socio respecto de las acciones relacionadas con las líneas estratégicas del BM hace la suma del total.

Es destacable el BM Sabanas de Manacas que, debido a su sistema de monitoreo e indicadores de manejo forestal, puede identificar fácilmente los logros e impactos que está teniendo en el paisaje.

Principio Paisaje

En este principio se priorizó el criterio de representación de la diversidad de intereses y aunque no fue posible validar un indicador se creyó importante analizar los hallazgos.

Dentro de los grupos de interés que más participan de las plataformas están el sector forestal, maderero, las áreas protegidas, el sector turismo. Sin embargo, los BM reconocen dificultades para vincular a algunos grupos cuyo impacto en el paisaje puede resultar negativo para la sostenibilidad de los recursos naturales.

BM Chiquitano, BM Cachapoal, BM Reventazón, BM Sabanas de Manacas y BM Atlántida coincidieron en que tienen pendiente atraer más fuertemente al sector agrícola (campesino, empresarial, vitivinícola).

Comentaron que, a nivel de pequeños productores, aunque sí tienen interés su participación es poco estable, les falta el tiempo porque ellos mismo deben trabajar la tierra. Mientras que a los empresarios les importa menos el tema del bosque y se debe pensar en atraerlos a través de los potenciales beneficios que les traería promover un programa de responsabilidad social corporativa con los BM.

BM Sico Paulaya y BM Chocó Andino hablaron del sector minero, mientras que BM Nacional de Puerto Rico se refirió al grupo de pescadores de la isla. Para este último, es importante la vinculación con el sector pesquero artesanal ya que representan una amenaza para los arrecifes de coral. Sin embargo, reconocen un reto grande debido a que sus prácticas de pesca son arraigadas y aprendidas por uso y costumbre.

6.1.3 Identificación de impactos

Los Bosques Modelo, como procesos sociales, contribuyen a generar cambios en las actitudes, pensamientos y prácticas de los individuos; en las formas de trabajo y de relación organizacional; en la adopción de prácticas, formas de organización y concientización en la población; así como en las políticas de nivel local, regional o nacional. Estos cambios son reconocidos por los actores como impactos, que pueden ser positivos o negativos, o directos e indirectos.

Para conocer el impacto de los BM, se consultó respecto a los cambios que se habían suscitado en diferentes niveles de incidencia (plataforma interna, población, paisaje, políticas públicas locales y sostenibilidad del paisaje); y que argumentaran acerca de la relación entre los cambios identificados y el respectivo BM. Los hallazgos obtenidos se triangularon con información secundaria (informes, anuarios y otros documentos de comunicación generados por los Bosques Modelo y la RLABM), permitiendo agrupar los impactos en categorías (Figura 6).



Figura 6 Impactos identificados por los Bosques Modelo.

Los impactos pueden ser clasificados a partir del marco de capitales de la comunidad (Flora et al. 2004), lo que permite visibilizar en qué aspectos los BM están teniendo mayor incidencia (Cuadro 6).

Cuadro 6 Impactos identificados y su relación con el Marco de Capitales

Capitales	Impactos identificados de los Bosques Modelo
Capital social	Sinergia y trabajo en equipo
	Fortalecimiento de las relaciones entre actores
	Conciencia colectiva
Capital cultural	Prácticas productivas más sostenibles
	Conciencia ambiental
	Equidad de género
Capital humano	Fortalecimiento de capacidades locales
	Conocimiento y educación
Capital político	Incidencia en las políticas públicas locales
	Influencia en la toma de decisiones
Capital natural	Conservación y manejo de recursos naturales

Capital social: Sinergia y trabajo en equipo

Este es un impacto que resulta de la naturaleza propia de estos procesos. Los BM crean sinergias para el cumplimiento de objetivos de las organizaciones, además contribuyen con la articulación de los actores del paisaje y favorecen el fortalecimiento de las capacidades de trabajo en equipo.

Este impacto resulta el más visible para las personas entrevistadas. De un total de 22 BM entrevistados 13 identificaron cambios relacionados a esta categoría, mencionando 26 casos alusivos.

Es importante mencionar que los argumentos más evidentes están relacionados a la identificación de la sinergia por parte de los representantes de organizaciones de gobierno, quienes reconocen que su trabajo como funcionarios es más eficiente gracias al BM.

Al respecto, BM Reventazón y BM Nor Oeste de Olancho en donde las entrevistadas fueron dos funcionarias de los gobiernos sectoriales, mencionaron que su trabajo es más eficiente cuando lo realizan a través de la plataforma de BM y que la plataforma ha favorecido al cumplimiento de sus objetivos como funcionarios y de la institución a la que representan.

“La mitad de las cosas que he llegado a hacer no las hubiera podido hacer sin el BM, porque estructuralmente el tema es demasiado burocrático. Esta plataforma me ha dado muchísima independencia de trabajo y me abre una gama de oportunidades que, como funcionaria, no tengo. El que lo vive sabe realmente lo que vale”.

“Todas las investigaciones que se hace con estudiantes jamás yo las podría hacer en el contexto del gobierno. Porque para aprobar que un estudiante esté aquí, que haga una pasantía de 2 ó 6 meses, tiene que ir a una instancia mayor para que le firmen. Todo eso yo lo hago desde la figura de BM.”

“Gestión del financiamiento es otro tema. Si se va al Estado yo no sé cuándo se va a ejecutar. Desde aquí, desde la figura de Fundabosque o de alguno de los socios, desde ahí se gestiona y se puede superar rápidamente y con facilidad.”

Funcionaria de SINAC y Secretaria ejecutiva BM Reventazón (Costa Rica)

“En más de un municipio no hubiera asignatura si no existiera BM. ¿Por qué? Porque más bien cuando yo iba decían (la población) que no querían saber nada de ICF, pero cuando el coordinador de ellos (del BM) ya estaba convencido de que nuestra actitud no era impositiva, sino que teníamos metas comunes (...) en conjunto con ellos hemos planificado la asignación de áreas naturales, lo mismo la declaratoria de microcuencas que ni por broma la gente pensó que se iba a lograr porque son comunidades remotas, que la institución no tiene logística, que el personal es escaso. Para que llegue hasta allá uno tendría que haber algo extraordinario y eso extraordinario ha sido el BM.”

Funcionaria de ICF y Enlace institucional BM Nor Oeste de Olancho (Honduras)

Desde la perspectiva del presidente de la RLABM, quien además integra la plataforma de BM Reventazón, las organizaciones participantes de este BM reconocen haber tenido algún beneficio del proceso. Para las instituciones académicas y de investigación BM es un espacio de aprendizaje para sus estudiantes y una forma de proyección hacia la comunidad; para el sector privado, es una forma de proyección social y de mejora de su imagen corporativa; para las organizaciones de conservación que integran los corredores biológicos, BM les ha apoyado al cumplimiento de dicha misión.

Capital social: Fortalecimiento de las relaciones entre actores

Este impacto se refiere al acercamiento de los actores del paisaje a través del diálogo respetuoso, pero también al reconocimiento del valor de los aportes de cada uno para la gestión territorial. 7 BM mencionaron esta mejora en las relaciones.

Una de las relaciones más difíciles, señalada por los actores, es la del gobierno y la sociedad civil. Al respecto BM Nor Oeste de Olancho dijo que la plataforma ha colaborado con que se visibilicen más las concordancias que las diferencias entre actores, permitiendo que ambas partes se sienten a la mesa y trabajen juntas. En el pasado el mismo coordinador del BM, quien además es líder en la comunidad y activista ambiental, tenía una imagen negativa de la autoridad sectorial. Eso cambió a través del proceso de BM.

“Que la institución de gobierno y la comunidad se sienten a conversar y converjan en un espacio para trabajar juntos (...) Nunca pensé que podría estar sentado frente al ICF cuando antes éramos enemigos.”

Coordinador BM Noroeste de Olancho (Honduras)

En BM Panguipulli se resaltó el cambio progresivo en la percepción que suelen tener los actores del paisaje respecto de las comunidades que habitan en éste.

(El cambio está) *“en el carácter intercultural que tiene el BM. El respeto que se ha generado o la forma respetuosa de relacionarse que se ha generado entre los participantes, entre las*

culturas que cohabitan el territorio. El actor local, desde la institucionalidad se puede ver como “cliente”, pero desde el BM la mirada es de un habitante del territorio, que tiene conocimientos. Esto se promueve y se respeta. Esto también es uno de los logros, en cambiar quizás el concepto o la forma de relacionarse con el habitante. No es para nosotros un cliente, no es un usuario y no es tampoco un objeto, sino una persona. Esto es un principio que se ha ido construyendo y que se enuncia cada vez que se puede.”

Coordinador BM Panguipulli (Chile)

Pero los BM también acercan a los actores de intereses opuestos, como pueden ser el sector privado extractivo y la sociedad civil. En una historia que lleva más de 10 años, BM Jujuy tiene como aliado a la empresa cementera Holcim Lafarge (antes Juan Minetti S.A.).

Esta alianza ha permitido movilizar recursos financieros para diversas acciones y proyectos del BM relacionados con la conservación de áreas privadas de bosque; la generación de planes de manejo y rehabilitación de canteras mineras; estudios de fauna y suelo; la construcción de viveros escolares, así como la capacitación para su mantenimiento. Algunas de estas acciones están documentadas en sistematizaciones compartidas en publicaciones de acceso libre en la página web del BM y de la RLABM; y han servido de base para el diseño e implementación de otras experiencias similares.

Capital social: Conciencia colectiva

4 BM señalaron que aportan a la formación de una conciencia colectiva por sobre la individual. Este tipo de efecto en el largo plazo es resultado de acciones específicas (impacto directo) pero también son consecuencia del mismo proceso (impacto indirecto).

Referido al impacto directo resultante de acciones específicas, BM Cachapoal mencionó que los proyectos de arborización urbana, que son hechos de manera colectiva por las organizaciones y escuela de las comunas, contribuyen a que éstas se reconozcan como una acción colectiva. Además, estas campañas suelen acompañarse de capacitaciones sobre la importancia de los árboles y la masa boscosa.

“Luego de plantarlo ya no es de una institución ni de BM, es de todos y entonces tiene un valor sentimental también.”

Funcionario CONAF y Coordinador BM Cachapoal (Chile)

En cambio, BM Panguipulli resaltó un impacto indirecto del proceso. Al respecto dijo que la relación que se va tejiendo a partir del trabajo conjunto entre las organizaciones, ha logrado cambiar algunas concepciones formadas en la mente colectiva de la población mapuche. Específicamente, hizo referencia a los espacios de interacción social durante las reuniones de coordinación.

“En las reuniones institucionales generalmente está el café, las galletas que pone la organización convocante y a eso se acostumbraron mucho las organizaciones acá. Y yo el otro día me di cuenta de que se había cambiado la mentalidad porque la mayoría llegó con su aporte y se puso en conjunto y todos comimos felices un poquito. Eso ya es cambio de mentalidad y eso se logró gracias a un trabajo de años. Entonces, se nos cuestiona lo resultados de inmediato, pero hemos concordado y hemos mantenido la posición de que lo

nuestro está asociado a procesos. Y eso lo hemos sabido defender y ya lo instalamos y no nos urge el hecho de estar ahí con los resultados inmediatos.’’

Coordinador BM Panguipulli (Chile)

Capital cultural: Prácticas productivas más sostenibles

En la búsqueda del mantenimiento y mejora de la integridad del paisaje y del desarrollo de la población, los BM han favorecido la adopción de prácticas productivas más sostenibles. Once BM reconocieron este impacto en sus paisajes, mencionando proyectos de promoción de sistemas agroforestales; control de incendios; mejora de prácticas ganaderas para evitar el sobre pastoreo y mantener íntegras las fuentes de agua; uso de energía limpia, entre otras.

BM Sabanas de Manacas (Cuba) lleva años promoviendo la adopción de sistemas agroforestales como medida de adaptación al cambio climático y alternativa frente al deterioro de los suelos. Los principales beneficiarios de estos proyectos han sido ganaderos y agricultores.

Para lograr la implementación de estos sistemas se desarrollaron muchos componentes tales como capacitaciones in situ, instalación de fincas demostrativas, visitas e intercambio entre cooperativas productoras, trabajos de investigación y monitoreo. Todo lo mencionado resultado de la integración del trabajo asociativo entre socios del BM.

Hay que destacar que, según lo indicado por el entrevistado, para alcanzar estos cambios a otro tipo de actividad productiva, fue importante que los involucrados reconocieran los beneficios de ésta, en este caso del manejo forestal.

Ya el productor agrícola, ganadero y forestal tiene otra mentalidad con relación al manejo forestal. Ya ve los beneficios del bosque, del árbol como tal, dentro de sus propiedades. Aunque aquí sí tenemos que seguir trabajando.

Ya hoy, a través de conferencias, ha cambiado. Lo otro es que han visto la actividad forestal como un sustento económico, porque muchas de estas comunidades se dedicaban totalmente a la ganadería o agricultura. Hoy, por problemas económicos del país y causas del clima estas áreas ganaderas han desaparecido (por el deterioro de los suelos y otras causas) y estas comunidades se han tenido que dedicar a la actividad forestal. Y han visto los beneficios.

Coordinador BM Sabanas de Manacas

Otro caso importante por la integración de varios elementos como la revaloración del bosque, sus servicios ecosistémicos y el conocimiento local, es la instalación de esquemas de trabajo más sostenibles relacionados al modelo de huerta mapuche, realizado por BM Panguipulli. En estos esquemas se considera la integración del bosque a la huerta, por lo que frecuentemente se siembran árboles frutales o cercas vivas.

Capital cultural: Conciencia ambiental

Este impacto hace referencia al desarrollo o fortalecimiento de la conciencia por el cuidado de los recursos naturales. Fueron 10 los BM que identificaron su aporte en este cambio de

mentalidad, tanto a nivel de plataforma interna (organizaciones socias) como en la población en general.

Según la entrevistada de BM Caçador, desde la gestación de la plataforma, las empresas forestales comenzaron a demostrar mayor interés sobre el bosque nativo, evidenciando una valorización del recurso forestal, aunque sea debido a fines vinculados a la certificación para exportar.

“Para ellos sólo importaba antes las plantaciones forestales, y tal vez cuando empezamos a hablar del bosque nativo con las reuniones y todo lo que hicimos juntos para crear el BM, tal vez se desarrolló una nueva mirada que dio importancia al bosque nativo (aunque sea solo para el lograr el proceso de certificación).”

Representante de EMBRAPA BM Caçador

En el caso de BM Jujuy esta plataforma ha contribuido a la concientización del sector privado. Desde su inicio, el BM se enfocó en la protección de la alta cuenca del Río Perico y para ello, debían establecer contacto con los propietarios privados de las tierras que conforman los bosques riparios.

Con invitaciones a talleres y reuniones, a la gran empresa cementera y los productores agrícolas privados independientes, el BM permitió que éstos tomaran conciencia del cuidado del bosque por su relación con el recurso hídrico, fundamental para la sostenibilidad de su propio sector.

BM Chorotega mencionó que se ha observado un cambio en la cultura de los niños, quienes regañan a los adultos por tirar basura en la calle. El entrevistado comentó que las acciones realizadas por el BM a través de su componente de educación ambiental, complementa la sensibilización ambiental de las escuelas y hogares, reforzando el cambio de comportamiento respecto del cuidado del medio ambiente.

Capital cultural: Equidad de género

En 2016 la RLABM presenta y aprueba su estrategia de género, con la cual busca contribuir a la igualdad y equidad de las oportunidades y derechos de una de las poblaciones vulnerables de Latinoamérica, las mujeres. Cinco BM mencionaron acciones con las cuales contribuyen a este tema.

Desde 2013 BM Los Altos ha involucrado al Círculo de Género, colectivo de organizaciones que vela por los temas de género en el país. Si bien no se mencionó ninguna acción particular, el aporte de este actor ha generado un espacio de reflexión en la Mesa Forestal (máxima instancia de toma de decisiones del BM) donde se aborda esta temática, lo cual antes no se hacía.

A nivel de plataforma interna BM Puerto Rico ha instaurado la obligatoriedad de tener dos portavoces en la Mesa Multisectorial, un hombre y una mujer, con la finalidad de ir mejorando la equidad en la representatividad.

A nivel de proyectos BM Noroeste de Olancho y Mosaico mencionaron que la integración de las mujeres a las actividades productivas es uno de los componentes de las estrategias de

forestería comunitaria y aprovechamiento de recursos maderables no forestales, respectivamente. Pero también la distribución equitativa de los beneficios de éstas.

Capital humano: Fortalecimiento de capacidades locales

Este impacto hace referencia al desarrollo y fortalecimiento de las capacidades de liderazgo, de gestión, asociativas y organizacionales de las personas involucradas en los procesos de Bosques Modelo.

A nivel de proceso el espacio de diálogo, concertación y toma de decisiones que generan estas plataformas con sus niveles de gobernanza (asambleas, directorios, equipos de trabajo, coordinación, junta directiva, etc.) ha permitido que las personas que participan de ellas se vayan empoderando en la medida que asumen cargos directivos o administrativos.

La coordinación del Directorio de BM Noroeste de Olancho (Honduras) es un puesto representativo y de dirección (en otros BM es el puesto de presidencia). Su función es presidir las asambleas y directorios, así como convocar a los miembros de BM y hacer seguimiento de las acciones acordadas. Quien asume actualmente el cargo, por elección, es representante de la Iglesia Católica (socio de BM) y ex activista de un movimiento ambientalista. Durante la entrevista, él mencionó que sus propias capacidades de líder se habían desarrollado con el ejercicio del cargo:

“En mi caso personal, nunca pensé que podría estar sentado con tanta gente (...). A la gente yo la mando para que asuman su responsabilidad y puedan ir a conversar, yo soy solo el enlace”.

Coordinador BM Noroeste de Olancho (Honduras)

Mientras que otra entrevistada del mismo BM reforzó este argumento aludiendo a la legitimidad del liderazgo del coordinador:

“Las decisiones son consensuadas y el coordinador deja que fluyan: “si ustedes dicen que no, es no”. Sin embargo, casi siempre están de acuerdo con él, porque él vela por el beneficio de todos. Las peticiones siempre son de las personas que están ahí. Como saben que el accionar del coordinador es transparente y desinteresado, no hay problema. También saben que él no lucra con ello.

Enlace regional (funcionaria ICF) BM Noroeste de Olancho (Honduras)

En BM Sico Paulaya, en el periodo 2012 a 2016 los cargos de dirección (presidencia, vicepresidencia y secretaría) de la Junta Directiva, que representa a la Asamblea de socios del BM, eran asumidos por representantes del gobierno sectorial (ICF), ONG (Fundación Madera Verde) y gobierno local (Secretaría Municipal de Iriona). Como parte de las acciones orientadas al fortalecimiento de capacidades, a partir del 2017 son asumidos exclusivamente por organizaciones de base comunitaria. Como estrategia de apoyo, se creó una nueva figura institucional (Grupo Asesor Técnico) integrada por representantes gubernamentales y no gubernamentales, quienes cumplen el rol de asesorar y acompañar los órganos directivos en

la formulación de proyectos, gestión de recursos y acompañamiento en los espacios de gestión de recursos. Todo ello sin menoscabar las funciones de toma de decisiones de la Directiva.

“En cada reunión hay intercambio de conocimientos, incremento de capacidades de gestión. Cambio de actitudes. Todo esto a nivel de las personas.”

Coordinador BM Sico Paulaya (Honduras)

Respecto al fortalecimiento de las capacidades asociativas, BM Panguipulli mencionó que hace aproximadamente un año se logró la conformación de una cooperativa de turismo de base comunitaria, integrada por agrupaciones locales y comunidades mapuche de Panguipulli y alrededores. Fue un proyecto de años, que integró muchas fases, donde se discutió acerca de lo que se entiende por turismo rural comunitario, se desarrollaron senderos interpretativos, se capacitaron a guías, se desarrollaron servicios gastronómicos, entre otros.

“Después de 4 años de charlas, de formación, recién se logró la conformación de la cooperativa de turismo de base comunitaria. Ha tomado su tiempo entender este concepto. El tema se veía vacío, se discutió mucho acerca de los aspectos negativos que tenía el turismo, qué harían ellos para mitigar esa situación, el turismo como herramienta de control y de cuidado del territorio.”

Coordinador BM Panguipulli (Chile)

Capital humano: Conocimiento y educación

Este impacto se refiere a la generación, transferencia e intercambio del conocimiento, así como a la promoción de espacios educativos. Fueron tres los BM que reconocieron su contribución en este aspecto.

BM Reventazón (Costa Rica) mencionó que, gracias a la articulación con instituciones académicas han generado muchas investigaciones. Tanto el proceso de generación como el conocimiento en sí mismo, se difunde y comparte con quienes pueden verse directamente beneficiados por él.

En 2017 realizaron la caracterización de manantiales de dos cantones de la provincia de Cartago, considerando aspectos de georreferenciación de nacientes, aforos, evaluación del área de protección, entre otras. Todo en coordinación y colaboración con los administradores de los acueductos locales (Asociaciones administradoras de los Sistemas de Acueductos y Alcantarillados, Comités de Agua y municipalidades).

Durante el 2018, en articulación con el CATIE y el Comité del Corredor Biológico Cordillera Volcánica Central (CBCVC) estudiantes de Maestría de la institución académica realizaron investigaciones referidas al análisis de capitales de algunas comunidades que integran el corredor, y a la situación de tenencia del jilguero en dichas comunidades. Luego, esta información fue devuelta por los estudiantes a los representantes comunitarios y del CBCVC.

En el aspecto más relacionado a la educación, BM Pichanaki resaltó el trabajo que viene realizando desde la formación del Bosque Escuela Sancori, gestado por la Asociación BM Pichanaki.

Capital político: Incidencia en las políticas públicas locales

En relación con el principio de Gobernanza, se espera que las plataformas incidan en el diálogo político en temas referidos a manejo de recursos naturales y forestales. En este sentido la incidencia de los BM ha tenido alcances a nivel local en temáticas de áreas protegidas privadas, declaratoria de microcuencas y declaratoria de territorios

libres de actividades extractivas.

Sin embargo, también existen experiencias de incidencia a nivel nacional. BM Nacional de Puerto Rico se creó en 2014, pero a éste le precedió BM Tierras Adjuntas, con un alcance local y más pequeño. Los beneficios e incidencia del predecesor llevaron a que el gobierno nacional elevara el modelo de gestión a una categoría de ley y ampliase su alcance territorial a toda la zona central de la isla.

Por otro lado, y considerando las Comisiones Ambientales Municipales como instancias participativas reconocidas por el gobierno central peruano con alcance distrital, en el distrito de Pichanaki (Perú), el grupo gestor del BM logró que el Municipio aprobara mediante resolución el reconocimiento de la estructura de gobernanza de BM Pichanaki como parte de la institucionalidad más amplia. Con ello esperan tener mayor incidencia en las actividades que se gestionan en el territorio y asegurar la sostenibilidad del distrito.

Así como BM Pichanaki, el BM Risaralda (Colombia) incidió para que en los instrumentos de gestión o documentos pilares de los gobiernos locales se adopten los seis principios de los BM.

En relación con las áreas de conservación, la gestión de BM Jujuy ha logrado la declaración de aproximadamente 10 mil ha de áreas protegidas privadas. BM Futaleufú (Argentina) ha trabajado muy de cerca con la municipalidad para la creación del primer área protegida municipal Laguna Brychan.

Mientras que en los BM de Honduras los BM han contribuido con las declaratorias de varias microcuencas y de asignación de áreas para el manejo forestal de la población por medio de la estrategia de forestería comunitaria.

Capital político: Influencia en la toma de decisiones

Este impacto se refiere a la contribución de los BM en torno a la visibilidad de los intereses de la sociedad civil, sean tomados en cuenta en la toma de decisiones. 9 BM mencionaron haber notado este cambio en el paisaje.

Un caso muy visible es el BM Reventazón, cuyo enfoque desde el inicio fue apoyar el desarrollo y fortalecimiento de los espacios de gestión de las áreas de conservación. En este sentido, el apoyo a los respectivos comités en el diseño de sus planes de gestión contribuyó a que las poblaciones tengan una voz en la toma de decisiones. Además, a nivel de la

población urbana, el BM ha generado un espacio para que la gente con interés de conservar canalice su afán a través de la carrera ciclista Ecoclásica.

Frente a un tema conflictivo en torno al acceso a incentivos forestales, el BM Los Altos ha mediado en favor de los poseedores, quienes requerían de una constancia de posesión emitida por los municipios para acceder a los beneficios mencionadas. De acuerdo con el entrevistado muchos alcaldes se aprovechaban de ello rechazando la emisión de constancias y la mediación del BM permitió reducir este tipo de comportamiento no apropiado.

BM Mosaico Sertão Veredas - Peruaçu mencionó que aproximadamente en 2013 uno de los principales ríos del Mosaico donde el gobierno planeaba construir pequeñas centrales hidroeléctricas podían comprometer la biodiversidad y afectaría a comunidades en el paisaje.

“El Directorio del BM tuvo una movilización muy fuerte. Hicimos documentos del BM, que iríamos hacia los gobiernos, al parlamento. Las comunidades también se movilizaron, las que iban a ser afectadas. Movilizamos los actores de manera que no hubo ninguna construcción hasta hoy. Pero fue muy importante la intervención del BM para impedir la continuidad de estas propuestas de centrales hidroeléctricas.”

Representante de WWF BM Mosaico Sertão Veredas - Peruaçu (Brasil)

Capital natural: Conservación y manejo de recursos naturales

Si bien 8 BM reconocieron haber aportado a la conservación de los recursos naturales de su alcance territorial, a través de diferentes estrategias de manejo y conservación, tres de ellos destacaban que no era fácil distinguir si los cambios correspondían a la gestión del BM o por la acción de sus aliados.

Al respecto, uno de los entrevistados de BM Reventazón mencionó que desde el trabajo con los corredores biológicos pueden visualizar impactos en gobernanza, pero no cuentan con las herramientas suficientes para evaluar su incidencia en el paisaje. A ello se suma que todo trabajo hecho por BM es en asociación, y en el pasado les ha traído problemas atribuir logros de BM.

BM Chiquitano comentó algo similar, alegando que existe una línea muy delgada entre lo que se hace desde BM y desde sus aliados y que ello dependía de a quien se le preguntase. BM Risaralda también incidió en este tema diciendo que “es más difícil de predecir, porque no se puede diferenciar de lo que hacen nuestros aliados. Podríamos decir que nuestros aliados sí cambian las cosas.”

En relación con esta disyuntiva se pueden observar dos temas más amplios de análisis. En primer lugar, la eficiencia en la implementación del monitoreo y evaluación. En segundo lugar, el cuestionamiento del concepto e identidad BM en las organizaciones sociales fuera del alcance de las personas que integran el grupo gestor.

A pesar de lo comentado anteriormente, para otros BM fue más sencillo identificar sus aportes a la conservación y manejo de recursos naturales.

BM Sabanas de Manacas destaca sus acciones de integración con la industria azucarera enfocadas en la disminución de incendios forestales causados por quema de caña. Asimismo,

las estrategias conjuntas con personal especializado en combatir incendios forestales para la implementación de un plan de prevención y vigilancia. Según el entrevistado, en Cuba se pierden 1200 a 1500 ha de bosque por este incidente, pero “hace cinco años no tenemos un incendio forestal y todo ha sido por el proceso de BM, la integración que hay.”

El mismo BM ha dedicado su trabajo en el paisaje a la reforestación y restauración de áreas degradadas, cuyos avances son monitoreados por indicadores de manejo forestal implementados por la plataforma. De acuerdo con lo conversado en la entrevista, en los últimos 10 años se incrementó la cobertura de masa boscosa de 2.3 a 14%. Es importante mencionar que estas metas del BM contribuyen a los objetivos de conservación de recursos naturales del país.

El paisaje BM Chorotega, presenta sequías largas por las características estacionales del clima. A través de la Liga Comunal del Agua, institución de segundo nivel que agrupa las organizaciones comunales responsables de los acueductos, se promueve la reforestación de las zonas de nacientes; la protección de los bosques riparios; la siembra de agua; y el cuidado y uso consciente de este recurso en las fincas y las casas.

Mejora de las condiciones de vida

Esta categoría fue la única que no se tomó en cuenta en la clasificación del marco de capitales, puesto que es un efecto de la estrategia de uso de los capitales. La mejora de las condiciones de vida se refiere a la mejora de las oportunidades de la población para satisfacer sus necesidades básicas fundamentales. 8 BM reconocieron impactos en este aspecto.

El entrevistado de BM Sico Paulaya destacó dos proyectos de agua potable y energía renovable que se han realizado. En el primero se implementó el sistema de abastecimiento para 200 personas de una comunidad. El segundo caso se refiere a la implementación de hidroturbinas y paneles solares para la generación de energía eléctrica para la población. En este tipo de proyectos también se desarrollan acciones para la protección de las microcuencas abastecedoras de agua.

“Los cambios van acorde a los proyectos que la mesa lleva hacia la comunidad. Proyectos de energía renovable, de agua potable. Este último le cambia la vida a cualquier familia.”

Coordinador BM Sico Paulaya (Honduras)

Los BM Nor Oeste de Olancho, BM Atlántida y BM Mosaico Sertão Veredas – Peruaçu resaltaron los proyectos de forestería comunitaria, forestería análoga y aprovechamiento de recursos forestales no maderables habían contribuido a la generación de empleo, mejora en la alimentación e incremento de ingresos familiares. Todo ello respectivamente.

Otras estrategias de los BM para diversificar los medios de vida de la población han sido el apoyo a pequeños emprendimientos. A lo largo de los años BM Cachapoal mantuvo un fondo concursable de iniciativas ambientales y productivas que apoyó más de 300 emprendimientos de diferentes temáticas tales como artesanía, reciclaje, cultivos de hierbas medicinales, granjas agroecológicas, paneles solares, proyectos apícolas, huertos escolares para autoconsumo, licores artesanales, cultivos en terrazas, deshidratación de frutas, entre otros.

Otro caso compartido fue el de BM Jujuy, que facilitaba el acceso al mercado y a mejores precios a los ganaderos. A cambio ellos debían comprometerse a mantener el ganado saneado (para lo cual también facilitaban medicamentos vacunas y capacitación) y los bolleros limpios.

6.1.4 Lecciones aprendidas de los Bosques Modelo

Del proceso Bosques Modelo

Encontrar la convergencia de los intereses de los actores favorece la sinergia

En el ejercicio de gestión de los recursos naturales de sus paisajes, los BM han comprendido que es posible encontrar intereses comunes de los actores, aun cuando pareciera que no existen. Una vez que se encuentran, es posible construir nuevas alianzas, mejorar las relaciones, incrementar los grados de confianza, y generar esquemas para la canalización de recursos. Intereses comunes permiten generar una sola voz y se asienta la base para que esta se fortalezca en el tiempo. Se trabaja en conjunto buscando alcanzar las metas individuales y colectivas; se genera sinergia.

El camino hacia la convergencia no es sencillo y no todos los BM la han alcanzado, por lo que es necesario que los actores estén dispuestos a escuchar y dialogar. Existen coyunturas y realidades sociopolíticas como la orientación del gobierno central y situaciones de incertidumbre ciudadana por crisis de gobernabilidad, las cuales están fuera del control de los BM y dificultan el acercamiento entre actores. En estas situaciones, es clave la restitución de la confianza.

Desarrollar liderazgos locales y empoderar a las bases son claves para la sostenibilidad del proceso

Se identifican aquellos BM que fueron promovidos desde el gobierno central y apoyados en la gestión administrativa y financiera, y que actualmente ya no cuentan con dicho apoyo. En estos casos, los actores proponen recuperar la institucionalidad desde una base social que esté dispuesta a asumir estas tareas.

Por otro lado, se tiene aquellos BM que se sustentan en actores locales empoderados, y que han asumido el liderazgo a falta de un apoyo externo financiero. Éstos, no están a la expectativa de un apoyo financiero ni administrativo y consideran que, de tenerlo, la visión del BM cambiaría.

Mantener la neutralidad en el proceso de toma de decisiones favorece el sentido de apropiación de la plataforma por parte de los actores no gubernamentales

De acuerdo con los testimonios, BM es uno de los pocos o tal vez el único foro neutro que existe en los paisajes. Mantener dicha imparcialidad es fundamental para que el proceso siga siendo atractivo para los actores. En lugares donde el Estado ha tenido poca presencia o donde su presencia no es bien recibida por los habitantes, la población tiene recelo de participar en los espacios de concertación y toma de decisiones promovidos por el gobierno. Sin embargo, cuando el foro se visibiliza desde la sociedad civil, tiene más probabilidad de ser acogido por ésta.

En BM donde el gobierno había diseñado una estructura gubernamental de apoyo temporal administrativo y financiero a la institucionalidad de las plataformas, cuando cesa esta ayuda, los actores de la sociedad civil empezaron a asumir de manera más comprometida la conducción del BM y las tareas administrativas y de búsqueda de financiamiento. Además, se encontraron con el reto de difundir el concepto y desligarlo de la figura gubernamental que había tenido, pues resultaba perjudicial para atraer a más actores.

Los BM reconocen que la participación del gobierno central o local es importante, pero no pueden dejar todo en ellos, hay que encontrar el balance. Tanto a nivel de la toma de decisiones como de la gestión.

Tres pasos consecutivos: liderar, empoderar y acompañar

Todos los BM surgen por la intervención de una persona, organización o grupo gestor que conoce la iniciativa, se convence de ella y decide promoverla en su paisaje. Ellos se convierten en los principales promotores del BM, pero con los años sus prioridades profesionales y personales cambian, ocasionando que dediquen menos tiempo a esta tarea.

Aunque todavía no han encontrado la mejor estrategia para el recambio de personas, los BM están dando ese paso y saben que deben dejar emerger más liderazgos que asuman la promoción y conducción del BM.

A veces no se tiene claro cuándo, pero hay que arriesgarse a soltar.

El desarrollo sustentable se logra con el compromiso real de la gente que cotidianamente está en contacto con sus recursos naturales

Los impactos de los BM en torno a la implementación de prácticas productivas más sostenibles y que permitan la conservación de los recursos naturales, se alcanza en la medida que los beneficiarios se comprometen con las acciones y reconocen que dichos cambios son beneficios y responden al compromiso adquirido.

Pero el compromiso, no solo de los beneficiarios sino también de otros actores, es posible si los BM son capaces de visibilizar los diversos beneficios y los costos de su obtención a los stakeholders relacionados con los recursos naturales de interés. Este aprendizaje retroalimenta el mismo concepto de Bosque Modelo, en el cual se trabaja desde y hacia una visión común de desarrollo sostenible.

De la gestión de los Bosques Modelo

La gestión del proceso descansa en las personas

Todos los BM que alguna vez tuvieron siquiera una persona dedicada a tiempo completo a la gestión de sus plataformas, aseguran que aquel tiempo pasado fue más activo. Tener una persona o un equipo de trabajo convocando y articulando constantemente a los socios, buscando fuentes de financiamiento, licitando proyectos, haciendo seguimiento a las acciones, monitoreando logros, entre otros, contribuye a mejorar la gestión de los BM.

Buscar la autosuficiencia en la gestión administrativa y financiera

Para los BM ha quedado demostrado que no se debe depender administrativa ni financieramente de una de las partes, principalmente del gobierno. Desde el inicio de la iniciativa se han repetido casos de BM que contaban con este tipo de apoyo de parte de los

gobiernos de sus países (BM de Canadá, Chile, Argentina) y que, tras la decisión de retirar los recursos, se han visto inmersos en un periodo de crisis e incertidumbre.

La búsqueda de recursos humanos y financieros es un desafío constante para los BM, sin embargo, ha quedado claro que ellos deben diversificarse

Difundir el concepto y el proceso desde el grupo gestor hasta el interior de las organizaciones

Una dificultad permanente en los BM ha sido difundir e interiorizar el concepto hacia dentro de las organizaciones. Existe una tendencia a que el compromiso sea solo de las personas que representan a la organización en las plataformas, mientras que el involucramiento de las organizaciones como personas jurídicas es más débil o en ocasiones no se da.

Esta dificultad aletarga y desgasta los procesos de BM, además de retrasar la consolidación de su institucionalidad. Si un representante se desvincula de la organización, el grupo gestor deberá volver a convocarla y solicitar un nuevo representante.

Planificar de acuerdo con los recursos disponibles

El planeamiento estratégico y operativo es una herramienta fundamental, pero debe ser diseñada de manera realista, considerando los recursos disponibles. A partir de que los BM empezaron a verse limitados de recursos humanos y financieros, también se vieron limitados en la cantidad de acciones y proyectos a ejecutar. Para evitar la frustración y mantener metas alcanzables ahora planifican de manera más precisa, poniendo sobre la mesa los compromisos y posibilidades de ejecución de los actores.

7 CONCLUSIONES

Del nivel de actividad de los Bosques Modelo

- Los parámetros que definen la actividad de un BM son la interiorización de los seis principios de la red en los procesos de gestión de los paisajes, la visibilidad de una estructura de gobernanza y el desarrollo de acciones y proyectos. Todos ellos tienen una relación directa con la percepción de los actores involucrados respecto de la propia actividad del BM.
- La interiorización o apropiación de los principios de los bosques modelo en una plataforma, no necesariamente se relaciona con el hecho de que esta última se identifique nominalmente como bosque modelo. Si bien es complicado entender el concepto, ello no impide que en los paisajes se implemente el enfoque.
- Los BM son procesos dinámicos cuyo nivel de actividad es afectado por la presencia de un recurso humano permanente y recursos financieros; y factores externos, como las decisiones políticas de los gobiernos y la realidad social de cada paisaje.
- La situación social y política de los actores dentro de un paisaje influyen en la generación de los lazos de confianza y ésta, a su vez, en su capacidad de visibilizar los beneficios que trae un proceso como bosques modelo.
- La capacidad de identificar una visión común entre los actores; el empoderamiento y liderazgo de las personas y organizaciones; la capacidad de diálogo y concertación

y de trabajar en cooperación, son fortalezas vinculadas a los capitales humano y social, que permiten a los BM afrontar los impactos negativos de los factores internos y externos que les afectan.

- La conciencia de una visión y objetivos comunes y la consecuente visibilidad de los beneficios del trabajo en cooperación que promueven los bosques modelo, favorecen el acercamiento y la cohesión entre los actores del paisaje. A su vez, fortalecen los lazos de confianza, generando las condiciones necesarias para que se establezca una verdadera institucionalidad.
- La disponibilidad de recursos humanos y financiero facilitan la ejecución de acciones y proyectos. Por lo tanto, indirectamente, también aportan a la capacidad del BM de incidir con logros e impactos derivados de éstos. Sin embargo, la ausencia de este tipo de apoyo, desde un tercero, puede fortalecer el sentido de apropiación del bosque modelo por parte de los actores, aportando legitimidad al proceso.
- La dificultad para generar un recambio de personas es una amenaza constante de este tipo de procesos de largo aliento, que está relacionada con la ausencia de una estrategia que permita escalar la información y el concepto del BM desde el núcleo gestor o representantes de las organizaciones socias hacia dentro de éstas.

De la propuesta de monitoreo y evaluación de principios

- Se validaron seis indicadores de desempeño: representatividad sectorial, existencia de reglamento y/o estatutos, representación en Directorios de la RLABM, respuesta a solicitudes de información de la RLABM, planificación estratégica, existencia de planificación operativa. Estos indicadores constituyen una señal de alerta a partir de la cual los BM y la red pueden explorar las causas del resultado de la evaluación e identificar oportunidades de mejora.
- Para el indicador de representatividad sectorial se definieron siete sectores que fueron los comúnmente identificados en los paisajes: gobierno sectorial, gobierno local, organizaciones locales, academia e investigación, organizaciones no lucrativas, sector privado y poblaciones indígenas. A pesar de que no en todos los paisajes existe representación de los siete sectores, la escala de evaluación de la propuesta de monitoreo contempla que ésta se realice en base a los sectores existentes.
- En cuanto a la representatividad sectorial, criterio priorizado para el principio de gobernanza, todos los BM han sido capaces de involucrar a cinco de los siete sectores. Estos son gobierno sectorial, gobierno local, organizaciones locales, academia e investigación y organizaciones no lucrativas. Tres BM no han podido atraer al sector privado y otros cuatro BM no han podido atraer a las poblaciones indígenas. Las principales dificultades para vincular a ambos sectores se centran en que los primeros no demuestran mayor interés y se tendrían que plantear estrategias orientadas en apelar a su responsabilidad social corporativa; mientras que, con los segundos, existen diferencias culturales y limitaciones financieras que representan un trabajo más dedicado para los BM. Para ambos sectores, los escasos recursos

financieros y humano de los BM, limitan las posibilidades de plantear estrategias orientadas a atraer y mantener la vinculación de estos actores con las plataformas.

- La planificación a largo y corto plazo es un instrumento de gestión y un signo indirecto del ejercicio de la gobernanza de los BM. En los BM cuya institucionalidad no está consolidada y en aquéllos donde actualmente no se puede identificar una institucionalidad, la evaluación fue la más baja o simplemente no se pudo evaluar.

De la identificación de impactos

- Se identificaron 12 categorías en las que los BM reconocieron suficiente evidencia para asegurar que están generando un impacto positivo en ellas. La incidencia abarca a los capitales social, cultural, humano, político y natural, siendo los dos primeros donde más se concentran los impactos.
- En el ámbito del capital social los BM están contribuyendo a la sinergia y trabajo en equipo, al fortalecimiento de las relaciones entre actores y a la generación de una conciencia colectiva. En el cultural, a la implementación de prácticas productivas más sostenibles, a la generación conciencia ambiental y a la equidad de género. En relación con el capital humano los BM aportan al fortalecimiento de capacidades locales y al conocimiento y educación. En cuanto al capital político, a la incidencia en las políticas públicas locales y la influencia en la toma de decisiones y respecto del capital natural contribuyen a la conservación y manejo de recursos naturales. Este espectro de incidencia es evidencia para afirmar que los BM son procesos necesarios para el desarrollo sostenible de los paisajes y que el modelo de gestión territorial que proponen es integral.
- El impacto de los BM está más orientado a desarrollar y fortalecer las habilidades blandas (liderazgo, trabajo en equipo, sensibilización y educación, entre otras) de las personas involucradas en la plataforma y de los beneficiarios, las que son el punto de partida para generar los otros recursos (financiero y construido).
- Además de la incidencia en los capitales mencionados, los BM también está mejorando las condiciones de vida de las poblaciones que habitan en los paisajes, a través de la gestión de acciones y proyectos de mejora de la calidad y acceso a agua potable; instalación de energía; mejora de ingresos; y mayor acceso a productos alimenticios por medio de instalación de huertas.
- Existen dificultades para reconocer los logros e impactos relacionados a la conservación de los recursos naturales, lo que se debe a dos motivos. El primero, la ausencia o insuficiencia de un sistema de monitoreo y evaluación de las acciones ejecutadas por los BM. El segundo es que existen inconvenientes para discernir entre proyectos de la plataforma como colectividad o de los socios como organizaciones individuales.

8 RECOMENDACIONES

Para los Bosques Modelo

- Incorporar en sus planes acciones orientadas a consolidar las fortalezas mencionadas en este trabajo de graduación: la capacidad de identificar una visión común entre los actores, el empoderamiento y liderazgo de las personas y organizaciones, la capacidad de trabajar en cooperación y la capacidad de diálogo y concertación.
- Para reconstruir los procesos que están menos activos se debe hacer una revisión y reflexión más profunda acerca de lo que sucedió. Además, se recomienda realizar esta reflexión con todos los actores que estuvieron involucrados en el proceso, para identificar las lecciones aprendidas y planear las acciones futuras.
- Explorar acerca de cuál es el elemento movilizador o aquella visión común que permite la convergencia de los intereses de los actores y mantener una estrategia que refuerce constantemente este elemento como promotor de la identidad en el BM.
- Para trabajar en el tema de recambio de personas, establecer ciertas “directrices” al interior de cada BM en las cuales se promueva la rotación de representantes de las organizaciones en las plataformas y en los cargos representativos de los directorios; y se facilite el acercamiento de más personas a las reuniones de la red y a otros BM.
- Para la administración, coordinación o gerencia de los BM, pensar en un mecanismo que sea rotativo, en el que anualmente un actor se haga cargo de dicho compromiso.

Para la Red Latinoamericana de Bosques Modelo

- Profundizar en el análisis de por lo menos un BM cuyo nivel de actividad está en aumento o es contante y otro que esté en disminución, de manera que se tenga una visión global y no únicamente la de un actor. Para estos últimos, prestar mayor atención al análisis de las causas de los BM que no han logrado consolidar su institucionalidad y acompañarlos en el proceso de sembrar las bases para alcanzar este logro.
- El ejercicio de identificación de impactos ha sido un primer acercamiento a partir de la percepción un actor de cada BM. Se recomienda validar esta información con la intervención de más actores y con la visión de una posible evaluación de impactos.
- Con la finalidad de seguir promoviendo la visibilidad de los logros e impactos de los BM se puede promover la sistematización de las experiencias más exitosas relacionadas a las 12 categorías de impactos que se proponen en este trabajo de graduación. Experiencias exitosas de prácticas productivas sostenibles por temática (agroforestería, gestión del recurso hídrico, turismo, entre otros); experiencias exitosas en cuanto a la incidencia política, entre otros.

- Los indicadores y criterios evaluados y las categorías de impacto propuestas en este trabajo de graduación pueden servir como puntos clave para estructurar una hoja de reporte y evaluación que se alimente constantemente en línea y que facilite el monitoreo, la visibilidad y la sistematización de los logros e impactos de los BM. En función de la red diseñar este formato y una guía para llenarlo, así como promover su uso dentro de los BM.

9 BIBLIOGRAFÍA

- Armenteras, D; González, TM; Retana, J; Espelta, JM. 2016. Degradación de bosques en Latinoamérica: síntesis conceptual, metodologías de evaluación y casos de estudio nacionales. IBERO-REDD+. 56 p.
- Barret, D; Blundo-Canto, G; Dabat, MH; Devaux-Spatarakis, A; Faure, G; Hainzelin, E; Mathé, S; Temple, L; Toillier, A; Triomphe, B. 2018. ImpresS ex post: methodological guide to ex post impact evaluation of agricultural research in developing countries (en línea). Montpellier, France, CIRAD. 96 p. Consultado 12 oct. 2018. Disponible en <https://doi.org/10.19182/agritrop/00006>.
- BID (Banco Interamericano de Desarrollo). 1997. Evaluación: una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos (en línea). Consultado 20 oct. 2018. Disponible en http://www.cedet.edu.ar/Archivos/Bibliotecas_Archivos/72BID-OVE%20-%20Marco%20L%C3%B3gico.pdf.
- Borrini-Feyerabend, G; Dudley, N; Jaeger, T; Lassen, B; Pathak B., N; Phillips, A; Sandwith, T. 2014. Gobernanza de áreas protegidas: de la comprensión a la acción. Gland, Suiza, UICN. 123 p. (Serie Directrices para buenas prácticas en áreas protegidas, No. 20)
- Corrales, O; Carrera, F; Campos, J. 2005. El bosque modelo: una plataforma territorial para la aplicación del enfoque ecosistémico. Recursos naturales y ambiente. 45: 6-12.
- Dumet, Z. 2011. Desarrollo de una propuesta de estándar de evaluación y monitoreo de los principios y lineamientos estratégicos de Bosques Modelo. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 106 p.
- Durán, L. 2010. Estrategias y mecanismos para la gobernanza de los recursos naturales en los Bosques Modelo Prince Albert (Canadá), Reventazón (Costa Rica) y Araucarias del Alto Malleco (Chile). Turrialba, Costa Rica, CATIE. 155 p.
- García, A; Campos, JJ; Villalobos, R; Jiménez, F; Solórzano, R. 2005. Enfoques de manejo de recursos naturales a escala de paisaje: convergencia hacia un enfoque ecosistémico. CATIE, Turrialba, Costa Rica. 55 p. (Serie Técnica. Informe Técnico No. 340. Gestión Integrada de Recursos Naturales a escala de Paisaje. Publicación No. 1).
- Imbach, A. 2016. Planificación estratégica territorial participativa: conceptos y metodología. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55p.
- Jara, O. 2011. Orientaciones teórico-prácticas para la sistematización de experiencias (en línea). San José, CR. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja. 17 p. Consultado

2 nov. 2018. Disponible en http://centroderecursos.alboan.org/ebooks/0000/0788/6_JAR_ORI.pdf

Mokate, K. 2000. El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social (en línea). INDES. Consultado 3 nov. 2018. Disponible en www.ipardes.gov.br/pdf/.../governanca_2005_El_Monitoreo.pdf.

Murray, L; Rossi, L. 2007. Guía de monitoreo y evaluación. Sao Paulo, Brasil. Pact Brasil. 50 p.

RIABM (Red Iberoamericana de Bosques Modelo). 2014. Bosques Modelo: espacios para la gestión territorial (en línea). Consultado 12 oct. nov. 2018. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Gestion-territorial.pdf>.

RIABM (Red Iberoamericana de Bosques Modelo). 2018. ¿Qué es la RIABM? (en línea). Consultado 12 oct. 2018. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-la-riabm/>

RIBM (Red Internacional de Bosques Modelo). 2009. Historia de la RIBM (en línea). Consultado 15 nov. 2018. Disponible en <http://ribm.net/la-red-internacional-de-bosques-modelo>

RIBM (Red Internacional de Bosques Modelo). 2018. Model forest monitoring and evaluation (documento en borrador).

Sabogal, C; Besacier, C; McGuire, D. 2015. Restauración de bosques y paisajes: conceptos, enfoques y desafíos que plantea su ejecución. Unasylva: revista internacional sobre bosques y actividades e industrias forestales. 66 (3): 3-10.

SRIBM (Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo). 2008a. Guía de desarrollo de bosques modelo. Canadá. 30 p.

SRIBM (Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelo). 2008b. Guía para la estructura de gobierno de un Bosque Modelo. Canadá. 18 p.

10 ANEXOS

Anexo 1 Listado de personas entrevistadas de los Bosques Modelo

	Nombre	Bosque Modelo	Tipo de vinculación con Bosque Modelo
1	Juan Peralta	Futaleufú	Actual gestor y exgerente Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina (PNBM)
2	Carlos Paton	Formoseño	Actual gestor y exgerente Programa Nacional de Bosques Modelo de Argentina (PNBM)
3	Virginia Outon	Jujuy	Excoordinadora y miembro del BM
4	Graciela Salazar	Tucumán	Miembro del BM – Cooperativa Generar Limitada
5	Julio Salinas	Chiquitano	Miembro del BM – Fundación para la Conservación del Bosque Chiquitano (FCBC)
6	Kolbi Santos	Mosaico Sertão Veredas - Peruaçu	Miembro del BM - World Wildlife Fund (WWF)
7	Maria Augusta Doetzer	Caçador	Miembro del BM - Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa Florestas)
8	Héctor Alonso	Panguipulli	Gerente del BM
9	César Cabrera	Cachapoal	Gerente del BM – Corporación Nacional Forestal (CONAF)
10	John Mario Rodríguez	Risaralda	Miembro del BM – Universidad Tecnológica de Pereira
11	Roger Villalobos	Reventazón	Miembro del BM – CATIE / Alianza Bosque Modelo Reventazón (ABOMORE)
12	Ligia Quirós	Reventazón	Secretaria Ejecutiva del BM – Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica (MINAE) / Sistema Nacional de Áreas de Conservación (SINAC) / ABOMORE
13	Diego Hurtado	Reventazón	Miembro del BM – Corredor Biológico Ribereño Interurbano Subcuenca Reventado Agua Caliente (COBRI SURAC) / Hacienda Retes
14	Emel Rodríguez	Chorotega	Coordinador del BM

15	Juan Herrero	Sabanas de Manacas	Membro del BM – Dirección Forestal de Flora y Fauna Silvestre
16	Noel Vidal	Sabanas de Manacas	Coordinador del BM
17	Inty Arcos	Chocó Andino	Coordinador del BM - Mancomunidad Chocó Andino
18	Heraldo Escobar	Los Altos	Coordinador del BM -
19	Yadira Molina	Atlántida	Membro del BM - Colegio de Profesionales Forestales de Honduras (COLPROFORH)
20	Samuel Núñez	Yoro	Enlace gubernamental del BM - Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal, Áreas Protegidas y Vida Silvestre (ICF)
21	César Padilla	Nor Este de Olancho	Enlace gubernamental del BM - ICF
22	Jaime Peralta	Sico - Paulaya	Coordinador del BM
23	Milton Lanza	Nor Oeste de Olancho	Coordinador del BM
24	Roxana Torres	Nor Oeste de Olancho	Enlace gubernamental del BM - ICF
25	Omar Buendía	Pichanaki	Coordinador del BM
26	Julio Huamán	Villa Rica	Coordinador del BM
27	Martha Quiñones	Nacional de Puerto Rico	Portavoz del BM
28	Humberto Checo	Yaque del Norte	Gerente del BM
29	Florencio de la Cruz	Colinas Bajas	Coordinador del BM -

Anexo 2 Protocolo de entrevista realizada a los representantes de los Bosques Modelo

ENTREVISTA SEMI ESTRUCTURADA

DATOS DEL ENTREVISTADO

Nombre:

Bosque Modelo:

Tiempo:

Cargo:

Tiempo:

Organización:

Información de contacto:

PREGUNTAS PERSONALES

1) ¿Qué le motivó a participar en el BM?

NIVEL DE ACTIVIDAD DEL BM

Parte de la finalidad de esta conversación es reconocer qué BM están actualmente activos.

2) En una encuesta que se hizo en el 2016, usted/un representante del BM mencionó que su BM había aumentado/disminuido/mantenido su nivel de dinamismo o actividad a lo largo del tiempo. ¿Actualmente usted qué piensa al respecto? ¿El BM está activo?

Si la respuesta es negativa:

- a. ¿Qué sucedió para que dejara de estar activo? (elementos que hicieron que se inactive)
- b. ¿Piensa que en un futuro volverá a activarse?
- c. ¿Qué haría diferente para que el proceso funcione?

Si la respuesta es positiva:

- a. ¿Por qué piensa que ha aumentado/disminuido/mantenido su dinamismo/actividad?
- b. ¿Qué ha permitido que su BM permanezca vivo estos años?
- c. ¿Cómo piensa que será en el futuro?
- d. ¿Qué consideraciones deberían tener hoy para que se mantenga activo?

PRINCIPIOS: ASOCIACIÓN Y GOBERNANZA

I. IDENTIFICACIÓN, REPRESENTATIVIDAD EN EL TERRITORIO Y CONVOCATORIA DE ACTORES

Ahora me gustaría saber más detalles de la representatividad de los actores del territorio.

3) ¿Considera que todos los actores relevantes del territorio se ven representados en el BM?
Sí ___ No ___

Si la respuesta es No:

- a. ¿Cuáles que son relevantes no están representados y por qué?

- b. ¿Cuál es la relevancia de este actor?
 - c. ¿Cómo definen la relevancia de los actores?
 - d. ¿Han intentado convocarlos? ____ ¿Por qué no?
 - e. ¿Ha respondido a la convocatoria? ____ ¿Saben qué lo motivó a aceptarla o rechazarla?
 - f. ¿Podríamos decir que el BM tiene algún mecanismo para identificar, convocar y acoger a las organizaciones que quieren integrarse?
- 4) A lo largo de la historia del BM, desde su fundación, ha habido actores y organizaciones que se han retirado y han ingresado a la plataforma. ¿Considera que ha habido alta, media ó baja rotación?
- a. ¿Qué puede motivarlas a retirarse o ingresar al BM?
 - b. ¿Alguna ha regresado o tiene intenciones de reincorporarse? ¿Por qué lo hizo o piensa hacerlo?

II. REPRESENTATIVIDAD Y EQUIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES

En seguida vamos a hablar de la estructura del BM y de cómo se toman las decisiones.

- 5) ¿Quién asume el liderazgo del BM?
- a. ¿Cómo percibe el resto de las organizaciones este liderazgo? ¿Están a gusto? ¿Lo sienten legítimo?
 - b. ¿Qué pasaría si esta asociación desaparece?
- 6) ¿Cómo es la representación de estos actores relevantes en las diferentes instancias del BM y cómo se reparten las funciones en cada instancia? (máxima instancia de toma de decisiones, instancia gestora, instancia operativa, instancia fiscalizadora, instancia financiera).
- 7) ¿Cómo eligen y asumen los cargos?
- 8) ¿Cómo es el funcionamiento regular de estas instancias? (frecuencia de reuniones, cumplimiento de la frecuencia de reuniones, asistencia y participación de los miembros, presencia de actas de reunión, proceso de rendición de cuentas).
- 9) Durante el proceso de toma de decisiones (por ejemplo, en las reuniones) ¿Cómo garantizan la equidad e inclusión de todos los actores? (Ej. consenso, quórum, etc.).
- 10) ¿Podría suceder que durante el proceso de toma de decisiones alguna persona u organización coaccione sobre la decisión de las demás?
- 11) ¿Le parece que esta estructura de gobernanza actual es eficiente y ayuda a la gestión adecuada, equitativa y transparente del territorio? ¿Por qué?
- 12) ¿Usted está satisfecho con la forma en que se toman las decisiones?

III. INCIDENCIA POLÍTICA

- 13) ¿Existen en el territorio espacios o instancias participativas donde se abordan temas de política local o regional? (Ej. mesas de diálogo, comité asesor, comités consultivos, presupuestos participativos, etc.) Especifique.
- 14) ¿El BM participa de estos espacios? ¿De qué manera lo hace? ¿Son llamados a participar de estos espacios?
- 15) ¿Considera que el BM es un espacio de este tipo y que podría ser visto por otros actores externos como un referente? ¿Por qué?
- 16) ¿Podría identificar si el accionar del BM ha impactado significativamente sobre alguna ley o política local, regional o nacional? ¿Cuál fue la importancia del BM en este caso?
- 17) Respecto de la resolución de conflictos. ¿Alguna vez existió algún caso que el BM haya ayudado a resolver? ¿Podría decirse que el BM es un espacio de resolución de conflictos? ¿Y de prevención? ¿Por qué?

IV. PRINCIPIOS: PROGRAMA DE ACTIVIDADES / INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS, CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES Y TRABAJO EN RED

PLANIFICACIÓN

- 18) ¿El BM planifica su gestión/actividades?
 - a. ¿Qué y cómo planifican?
 - b. ¿Cuáles de las siguientes herramientas de gestión utilizan? ¿Están vigentes? ¿Existió consenso, representatividad y participación de todos los actores relevantes en su elaboración? Explique.

Reglamento / Estatutos	
Plan estratégico o Líneas de acción	
Plan operativo anual	
Monitoreo y evaluación	
Otros	

- c. ¿Ejecutan lo planificado? ¿En qué nivel se ejecuta? Más de la mitad / menos de la mitad.
- d. ¿Qué elementos facilitan y dificultan la ejecución o cumplimiento de lo planificado?
- e. ¿Cómo identifican los logros, impactos y lecciones aprendidas que luego detallan en los Anuarios o informes?
- f. ¿Tienen algún mecanismo de evaluación periódica de la gestión y de resultados?

- g. ¿Cómo financian los proyectos y los gastos operativos? (reuniones, traslados, cafés, talleres, coordinación o gerencia) ¿Hay algún recurso que salga de las organizaciones de base? (mano de obra, por ejemplo).

INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTOS Y TRABAJO EN RED

- 19) ¿Qué experiencias de intercambio han tenido en los últimos años? (hace cuanto tiempo, con quien, de qué tipo)

Nivel local

Nivel nacional

Nivel internacional

- 20) ¿Se promueve el intercambio de lecciones aprendidas?

- 21) ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas? ¿Cómo evidencian esas lecciones aprendidas? ¿Tienen algún mecanismo para darles seguimiento o identificarlas?

PRINCIPIOS: PAISAJE / COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD

- 22) ¿Qué tipo de acciones realizadas por el BM son orientadas al mantenimiento o mejora de la integridad del Paisaje?

- 23) Respecto a las líneas estratégicas o prioridades de ejecución de su BM ¿Considera que se está abarcando la diversidad de usos de suelo, poblaciones (incluso poblaciones vulnerables como mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas, etc.) y necesidades de su territorio?

- a. ¿Qué usos del suelo que son importantes podrían estar dejándose de lado? ¿Por qué? (muy amplio, poco acceso, etc.)
- b. ¿Qué haría falta para poder abarcar toda esta diversidad?

- 24) Desde su perspectiva, y desde la fundación del BM ¿Cuáles han sido los principales logros que ha tenido el BM? ¿Cómo los alcanzaron? ¿Qué les facilitó el proceso? ¿Qué limitaciones o retos tuvieron para alcanzarlos? Especificar sobre aquello que se propusieron alcanzar y que lo realizaron.

- 25) Desde su perspectiva, y desde la fundación del BM ¿Qué cambios importantes han ocurrido en el territorio y cómo se evidencian estos cambios?

- a. En los miembros del BM (individuos, organizaciones socias, etc.)
- b. En las poblaciones u otras organizaciones del territorio
- c. En las interrelaciones de los actores del territorio
- d. En la manera de gestionar el territorio
- e. En la sostenibilidad del paisaje
- f. En las políticas públicas

- 26) ¿Qué pasaría con el territorio y la población si el BM desapareciera?