
**XV CONGRESO FORESTAL MUNDIAL, 2-6 DE MAYO 2022,
COEX, SEÚL, REPÚBLICA DE COREA**

**Bosques Modelo: procesos sociales de gobernanza que buscan su propia
sostenibilidad y la del territorio**

Claudia M. Rojas Ríos¹, Fernando Carrera Gambetta^{1,2}, Roger Villalobos Soto^{1,3}, Alejandro Imbach⁴, Leonardo Durán Gárate⁵

¹ Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM), claudia.rojas@catie.ac.cr

² Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), fcarrera@catie.ac.cr

³ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), CATIE, rvilalo@catie.ac.cr

⁴ Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), alejandro.imbach@catie.ac.cr

⁵ Universidad Mayor de Chile, leonardo.duran@umayor.cl

Resumen

Los Bosques Modelo (BM) son plataformas multisectoriales de gobernanza formadas por la asociación voluntaria de personas y organizaciones que, bajo un enfoque de gestión de los recursos naturales, buscan el desarrollo sostenible de un paisaje. En Latinoamérica existen 33 BM en 13 países, adheridos a la Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM). Desde el Directorio y Gerencia de la RLABM se propuso analizar la actividad de los BM, con el objetivo de identificar los factores relacionados al aumento y disminución de dicha actividad. Se condujo una investigación exploratoria a través de 29 entrevistas hechas a actores clave de 24 BM, un grupo focal con el presidente y gerente de la RLABM y análisis de información secundaria. Se identificaron los motivos y causas del incremento, mantenimiento y disminución de esta actividad y se rescataron lecciones aprendidas. Los principales motivos que favorecieron el incremento o mantenimiento del nivel de actividad de los BM están relacionados con el capital social y humano, tales como la interiorización del trabajo en cooperación y el empoderamiento de líderes locales que asuman el liderazgo. En los BM que disminuyeron su actividad, las causas de esta situación fueron más variables y se les clasificó en 3 tipos: a) BM con estructura de gobernanza consolidada, cuya poca actividad fue relacionada al desgaste del capital humano b) BM con dificultad para consolidar su estructura de gobernanza, cuyo declive se relacionó a la dificultad de identificarse como una unidad y de concertar una visión común del territorio y c) BM que, coyunturalmente, no se identifica una estructura de gobernanza. Mientras más fortalecida es la institucionalidad de un BM y, por lo tanto, su capital humano y social, mayor es su capacidad de enfrentar los cambios de personas hacia dentro y fuera de la organización y las dificultades financieras.

Keywords: Bosque Modelo, Gobernanza, Sostenibilidad, RLABM.

Introducción

Un Bosque Modelo es una asociación voluntaria de diversos actores de un paisaje, aliados con la finalidad de gestionar los recursos naturales de dicho paisaje de manera sostenible. La diversidad de los BM es tan grande como los paisajes, necesidades de los grupos sociales, valores culturales y marco institucional de los países que conforman la Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM), instancia regional que agrupa a los 33 BM de Latinoamérica. Esta diversidad representa una riqueza, pero también un reto importante para el seguimiento y articulación de los BM por parte de la RLABM.

La RLABM es consciente que los BM son procesos y, como tales, su actividad variará el tiempo, siendo que pueda aumentar, mantenerse o disminuir. Lo importante es entender los motivos y causas que

ocasionan estas variaciones, para analizarlas de forma colectiva y plantear nuevas metas y acciones que fortalezcan la iniciativa. Este artículo es un acercamiento a los factores que podrían favorecer y dificultar la actividad o desempeño de estos procesos de gobernanza, a partir de la experiencia y variabilidad de casos de los Bosques Modelo de la RLABM.

El objetivo de este trabajo fue revisar la funcionalidad de los BM de Latinoamérica y definir aquéllos que están activos, inactivos o se han disuelto, a fin de que la Gerencia y Presidencia de la RLABM puedan tomar decisiones respecto de éstos. El análisis realizado pretende entregar a los líderes de los procesos BM información suficiente para reorientar sus estrategias en la búsqueda de mantener su funcionalidad y alcanzar la sostenibilidad del proceso.

Metodología

Para los fines de este trabajo se condujo una investigación exploratoria que consistió en la revisión de documentos oficiales de la RLABM, un grupo focal con la presidencia y gerencia y entrevistas semi estructuradas a los líderes de los Bosques Modelo, las cuales se realizaron por vía telefónica o presencialmente durante el Directorio de la RLABM celebrado en mayo de 2019. En total se realizaron 29 entrevistas a 24 BM.

Posteriormente, se ordenó y analizó la información en base a las coincidencias y tendencias de las respuestas, encontrando patrones que permitieron identificar los criterios que, según la opinión de sus líderes, evidencian la actividad de los procesos Bosques Modelo. Asimismo, se les clasificó en 3 tipos, de acuerdo con el nivel de actividad que ellos consideraron tienen actualmente.

Resultados y Discusión

Definición de actividad

Los 24 BM que participaron de las entrevistas coincidieron en afirmar que sus Bosques Modelo estaban activos, las evidencias de ello se alinearon a 3 criterios que definen la actividad de los BM. El primero, es la *identificación de los actores del BM con los principios de la RIBM¹*; de manera que, si el BM dejase de existir como institucionalidad, el enfoque de gestión del territorio se mantendría. Esta interiorización implica que las organizaciones han incorporado los principios de los BM en sus agendas y, en la medida de sus posibilidades, disponen recursos para el funcionamiento del proceso.

El segundo criterio está relacionado a la institucionalidad del BM. De acuerdo con ello, un BM está activo cuando *tiene una estructura de gobernanza definida*, con una instancia máxima formada por diferentes actores que toman decisiones respecto de las acciones conjuntas que realizarán en el territorio. Además, la institucionalidad está forjada en una visión común de sostenibilidad y manejo de los recursos naturales del paisaje y se concretiza en la planificación estratégica. El último criterio es la *ejecución de acciones y proyectos*.

Análisis de la actividad

Para entender la situación de cada BM se preguntó a los entrevistados si consideraban que su BM había aumentado, disminuido o mantenido su actividad a lo largo del tiempo. El 21% de los BM entrevistados manifestaron haber incrementado su actividad con los años, 42% percibió que se había mantenido y el 37% restante mencionó haber disminuido su actividad.

Factores favorables

Se identificaron 9 factores que incidieron en el aumento o mantenimiento de la actividad de los BM, 7 de ellos relacionados al capital social y humano (y con mayor número de menciones); mientras uno estuvo relacionado al capital político (involucramiento del gobierno en el BM) y otro al acceso al recurso financiero. Los 3 factores más resaltantes fueron: *trabajo en cooperación, diálogo y concertación* (referidos al capital social) y *empoderamiento y liderazgo de los actores locales* (referido al capital humano), los cuales fueron mencionados por 6, 3 y 4 entrevistados, respectivamente.

De acuerdo con los líderes de los BM, el *trabajo en cooperación* entre los actores del BM es más beneficioso pues, a pesar de que cada organización tiene objetivos individuales, éstos están alineados a los objetivos de los otros actores del paisaje; por lo tanto, en las alianzas se encuentran resultados más eficientes. Según el testimonio del BM Risaralda, de Colombia, a pesar de que en dicho territorio se tiene una cultura de trabajo en cooperación anterior a la formación del BM, este enfoque la ha fortalecido, ha visibilizado sus beneficios y ha puesto en evidencia la importancia de trabajar una agenda y plan concertado que se diferencie del trabajo de cada organización.

En cuanto al *diálogo y concertación*, se mencionó que el espacio de interacción promovido desde el BM ha permitido el acercamiento, diálogo, entendimiento y búsqueda de soluciones beneficiosas comunes entre los actores del paisaje. Para el 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), principal organización promotora de este 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, ganaderos.

El empoderamiento y presencia de líderes locales que asumen la conducción del BM, así como la existencia de una base social empoderada han facilitado la continuidad de varias de las plataformas BM, a pesar de los cambios de autoridades en los gobiernos locales. El caso del 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.

Factores limitantes

Un total de 10 BM (37% de entrevistados) manifestaron percibir que la actividad de su BM había disminuido con los años. El análisis de las causas o factores limitantes de esta situación permitió clasificarlos en 3 tipos:

a) *Con estructura de gobernanza consolidada.* Este grupo estuvo representado por 2 BM, cuya baja actividad percibida está asociada al desgaste del recurso humano a través de los años. En los más de 15 años de vida de estos BM han permanecido casi siempre los mismos líderes, quienes, por circunstancias personales y profesionales han ido cambiando de prioridades dedicando menos tiempo a esta gestión voluntaria. 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 aliados mantienen la articulación y líneas estratégicas de trabajo consensuadas que les permite plantear acciones conjuntas planificadas, aunque éstas sean más conservadoras que en el pasado, porque reconocen la sinergia

que representa el BM para alcanzar los objetivos individuales y colectivos. Los principales retos para ellos son: encontrar el balance entre los compromisos personales, profesionales y el BM; promover el recambio de líderes dentro de las organizaciones aliadas; y encontrar estrategias ingeniosas para dedicar más recursos humanos y financieros a la gestión.

b) *Con dificultad para consolidar su estructura de gobernanza.* En este grupo se identificaron 4 BM, 3 de ellos hondureños, lo cual resulta importante porque el contexto país influye en el desempeño de estos procesos. Indistintamente del tiempo que tengan, estos BM no han podido consolidar su institucionalidad y, según los entrevistados, han tenido momentos puntuales de actividad por la inyección de recursos provenientes de proyectos específicos. Del análisis se desprendió que las causas por las cuales no han podido consolidar su institucionalidad están relacionadas con: los actores del paisaje no han sido capaces de concertar una visión común del territorio (ya sea porque los paisajes son muy extensos y diversos, al igual que los intereses de los actores); tienen dificultades para visibilizar los beneficios de trabajar bajo el enfoque de BM (malas experiencias del pasado, pérdida de credibilidad de las ONG, proyectos que respondían solo a intereses particulares, debilidad institucional de las autoridades de ambiente y forestal, antiguo contexto social y político represivo respecto de los espacios de toma de decisiones); los liderazgos locales no se han convencido ni apropiado del proceso. Los retos más grandes de estos BM son recuperar y fortalecer la confianza entre las organizaciones, así como comprometer a líderes locales (institucionales y de la sociedad civil) logrando en ellos un mayor involucramiento con las plataformas.

c) *Sin estructura de gobernanza temporal.* Los cuatro BM de esta categoría se gestaron bajo una coyuntura política en la cual los gobiernos de estos países financiaron los BM en la figura de Programas Nacionales. Cuando estos programas cesaron, el aporte humano y financiero también se retiró y los BM entraron en una etapa de incertidumbre y adecuación. A pesar ello, los actores locales (ex funcionarios de los programas y sociedad civil) mantienen la voluntad de promover el proceso desde sus propias organizaciones o a nivel individual, ya que reconocen que el enfoque BM es un modelo de gestión territorial que ha aportado al desarrollo local de sus paisajes. También coincidieron en que, aunque algunos actores se han dispersado, están atentos y anuentes a ser convocados nuevamente, puesto que también reconocen los beneficios del trabajo desde las plataformas. Estos BM tienen la oportunidad de reinventarse. Sus retos actuales son identificar más líderes locales que apoyen a la promoción de las plataformas y crear estrategias innovadoras para la captación y gestión de recursos humanos y financieros.

Conclusiones

La sostenibilidad de los procesos de Bosques Modelo depende directamente de la disponibilidad e involucramiento de las personas que lo conforman, incluso más que de la organización que éstos representan. Sin embargo, situaciones personales (cambio de prioridades, carga familiar) y del contexto país (políticas de gobierno, dinámica social de los actores, experiencias previas, lazos de confianza) influyen en la capacidad de las personas de mantener su compromiso con el proceso. Visibilizar los beneficios de este tipo de enfoque puede ayudar a mantener el vínculo individual y organizacional.

Mientras más consolidada está la estructura de gobernanza de un Bosque Modelo, éste tiene mejores posibilidades de afrontar los factores limitantes que influyen en la disminución de su actividad. La construcción y consolidación de esta gobernanza nuevamente depende de las personas vinculadas al BM y de la fortaleza del tejido social del territorio, principalmente de las organizaciones y líderes de base.

La conciencia de una visión y objetivos comunes y la consecuente visibilidad de los beneficios del trabajo en cooperación que promueven los BM, 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 dificultad para generar un recambio de personas es una amenaza constante de este tipo de procesos, 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.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

Bibliografía

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.

Imbach, A. 2016. Planificación estratégica territorial participativa: conceptos y metodología. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55p.

RIABM. 2014. Bosques Modelo: espacios para la gestión territorial (en línea). Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Gestion-territorial.pdf>.

RIABM. 2018. ¿Qué es la RIABM? (en línea). Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-la-riabm/>

RIBM. 2009. Historia de la RIBM (en línea). Disponible en <http://ribm.net/la-red-internacional-de-bosques-modelo>.

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

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