



RIABM



Plan Estratégico Red Iberoamericana de Bosques Modelo 2018-2022

Miembro de



**International
Model Forest
Network**

Socios



Contenido

Acrónimos.....	3
1. Presentación.....	4
2. Análisis del contexto	5
3. Identidad	8
3.1. ¿Qué es la RIABM?.....	9
3.2. Estructura	10
3.3. Financiamiento de la RIABM.....	11
3.4. Reseña histórica.....	11
3.5. Situación Actual	16
4. Antecedente del Plan Estratégico 2018-2022.....	17
4.1. Proceso de planificación.....	17
4.2. Aspectos destacados de los últimos cinco años.....	17
5. Misión y Visión de la RIABM.....	20
5.1. Misión	20
5.2. Visión	20
5.3. Valores	21
5. Análisis de actores.....	22
5. Objetivos Estratégicos.....	23
6. Líneas Estratégicas de trabajo.....	24
7. Indicadores.....	26
8. Referencias Bibliográficas	32



Acrónimos

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



1. Presentación

Durante la reunión del Directorio de la RIABM realizada en junio del 2017 en Lima, Perú, se aprobó la Resolución 1-2017/09, según la cual se conformó una comisión para la elaboración del Plan Estratégico 2018-2022 de la Red, la cual contó con el apoyo de la Gerencia y de una estudiante de la maestría del CATIE en Práctica de Conservación de la Biodiversidad.

Como resultado de este proceso, facilitado por la Ingeniera Maria Ximena Campos, con la orientación técnica del equipo de Gerencia y Presidencia de la Red, de la comisión nombrada por el Directorio para tal efecto, y con base en una amplia consulta a diferentes actores vinculados con los Bosques Modelo, presentamos el Plan Estratégico de la RIABM, que dirigirá su accionar y el de su equipo de Gerencia, durante los próximos cinco años.

Cabe señalar que, a diferencia de los planes estratégicos anteriores, que se enfocaban en particular en el accionar de la Presidencia y Gerencia, el presente Plan Estratégico orienta la gestión de la RIABM en su conjunto, incluyendo entre sus objetivos estratégicos la estrategia de Equidad e Igualdad de Género aprobada por la Reunión del Directorio en Lima.

Lo anterior, es particularmente relevante si tomamos en cuenta que, mientras los recursos financieros para la gestión de la Gerencia de esta Red regional han disminuido drásticamente en los últimos años, el número de Bosques Modelo y socios institucionales se ha incrementado, siendo esta la verdadera riqueza del trabajo de la RIABM que enlaza a los Bosques Modelo de Iberoamérica en su afán de practicar y difundir alternativas para la gestión participativa y sostenible de los territorios de la región y sus recursos forestales.

Fernando Carrera, Gerente de la RIABM



2. Análisis del contexto

La idea principal de un Bosque Modelo (BM) es que los distintos grupos que integran el territorio trabajen juntos hacia una visión común de desarrollo sostenible del paisaje, en donde el bosque juega un papel importante. El trabajo en red es una de las características principales de los BM por el intercambio de información, experiencias y conocimientos, para solucionar problemas locales que se presentan a escala global (FAO 2011).

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

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

- **Las metas Aichi**, las cuales forman parte del Plan Estratégico para la Diversidad Biológica 2011-2020 aprobado en 2010 por la 10ª reunión de la Conferencia de las Partes en el Convenio sobre la Diversidad Biológica.
- **El Desafío de Bonn**, definido en el 2011, el cual es un esfuerzo global para llevar a la restauración de 150 millones de hectáreas de bosques degradados y deforestados para el año 2020 y 350 millones de hectáreas para el año 2030 y al que se han incorporado iniciativas regionales como **la iniciativa 20X20** en el 2014, la cual es un esfuerzo liderado por los países de Latinoamérica para restaurar 20 millones de hectáreas de tierras degradadas al año 2020.
- **Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)**, son 17 objetivos de aplicación universal que, desde el 1 de enero de 2016, rigen los esfuerzos de los países para lograr un mundo sostenible en el año 2030.



Para ilustrar lo anterior se pueden mencionar algunos ejemplos de acciones desarrolladas en los BM y por la Red Iberoamericana de Bosques Modelo (RIABM):

En el BM nacional de Puerto Rico, la lucha comunitaria logro elevar la jerarquía de ley los principios de BM, en un área de 153.000 hectáreas que incluye 31 municipios y 26 áreas naturales protegidas con importantes corredores biológicos.

Aportando al **Objetivo estratégico A** de las **Metas Aichi** que busca la incorporación de la diversidad biológica en todo el gobierno y la sociedad.

El BM Chiquitano en Bolivia, en el 2014 se apoyó en la difusión y construcción de 200 cocinas ecológicas en 17 comunidades aledañas a la Cuenca Zapocó y en un barrio en el centro poblado.

En este caso se evidencia el aporte del BM en el logro del **Objetivo estratégico B** de las **Metas Aichi**, el cual espera reducir las presiones directas sobre la diversidad biológica y promover la utilización sostenible.

Además, aporta al **Objetivo 12** de los **ODS** al garantizar modalidades de consumo y protección sostenibles.

El BM Risaralda en Colombia, inició en el 2017 con WRI el proyecto “Economic Optimization of Value Chains from Restoration Interventions in Bosque Modelo Risaralda” enfocado en evaluar las potencialidades de restauración de paisajes y de fomentar cadenas de valor que apoyen las iniciativas de restauración.

Lo anterior, aporta directamente al desafío de Bonn y la iniciativa 20X20, al apoyar las iniciativas de restauración de paisajes.

Igualmente, aporta al **Objetivo estratégico C** de las **Metas Aichi**, ya que la restauración apoya a mejorar la situación de la diversidad biológica.

Este tipo de intervención también aporta al logro de los **Objetivos 13 y 15** de los **ODS** al adoptar medidas para combatir el cambio climático y al restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres.



El BM Cachapoal en Chile, en el 2017 promovió a través del municipio y la CONAF la creación de un área de protección privada, llamada “Cerro Poqui”, en Doñihue, donde se están realizando actividades de senderismo y conservación del bosque nativo.

En este caso se evidencia el aporte del BM en el logro del **Objetivo estratégico D** de las **Metas Aichi**, el cual espera aumentar los beneficios de los servicios de la diversidad biológica y los ecosistemas para todos.

El BM Araucarias del Alto Malleco en Chile, en el 2017 con los habitantes del territorio se ejecutó un proyecto GEF, aterrizado en el Ministerio de Medio Ambiente y con el PNUD, enfocado en diseñar e implementar proyectos de desarrollo local a través de la participación de las comunidades en la búsqueda de soluciones integrales relacionadas con el uso sostenible de la tierra, la conservación de la biodiversidad, la productividad económica y el cambio climático.

Lo anterior, se relaciona con el logro del **Objetivo estratégico E** de las **Metas Aichi**, al mejorar la aplicación a través de la planificación participativa, la gestión de los conocimientos y la creación de capacidad.

La RIABM adoptó una Estrategia de Equidad e Igualdad de Género en junio del 2017. La política se desarrolló utilizando un enfoque participativo que involucró al equipo de Gerencia de la RIABM, la RIBM y representantes de los BM.

Lo que quiere aportar al **Objetivo 5** de los **ODS** al buscar lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

Los BM son entonces una herramienta que ayuda a afianzar la noción de desarrollo sostenible¹, procurando la participación y las alianzas entre las organizaciones, instituciones y la comunidad local para gestionar acciones que permitan un manejo sostenible de los territorios, cumpliendo una importante función en la consecución de los objetivos internacionales mencionados previamente.

¹ El Desarrollo Sostenible lo entendemos como el proceso permanente hacia la satisfacción de todas las necesidades humanas fundamentales de todas las personas sin degradación irreversible del ambiente (Imbach 2016).



3. Identidad

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

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

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

Los BM que pertenecen a la RIABM además de cumplir los anteriores principios, desarrollan e implementan políticas, lineamientos, programas y demás iniciativas que permiten potenciar su aporte en la región.



3.1. ¿Qué es la RIABM?

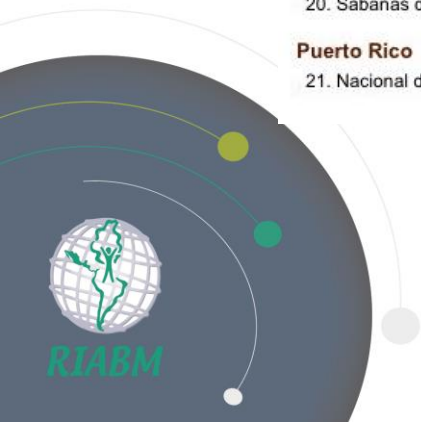
La RIABM se define como una alianza voluntaria entre BM de Iberoamérica, respaldados por representaciones gubernamentales de cada país miembro, organizaciones internacionales de investigación, de cooperación y organizaciones privadas (RIABM 2013). Es importante mencionar que esta definición es resultado del ejercicio de planificación estratégica inmediatamente anterior y en esta oportunidad no se vio la necesidad de modificarla.

La Red se inscribe en el marco de Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) y actualmente cuenta con 34 BM en 15 países como se ilustra en la Figura 1.



Figura 1. Mapa de la RIABM

Fuente: RIABM 2018



3.2. Estructura

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

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

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

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

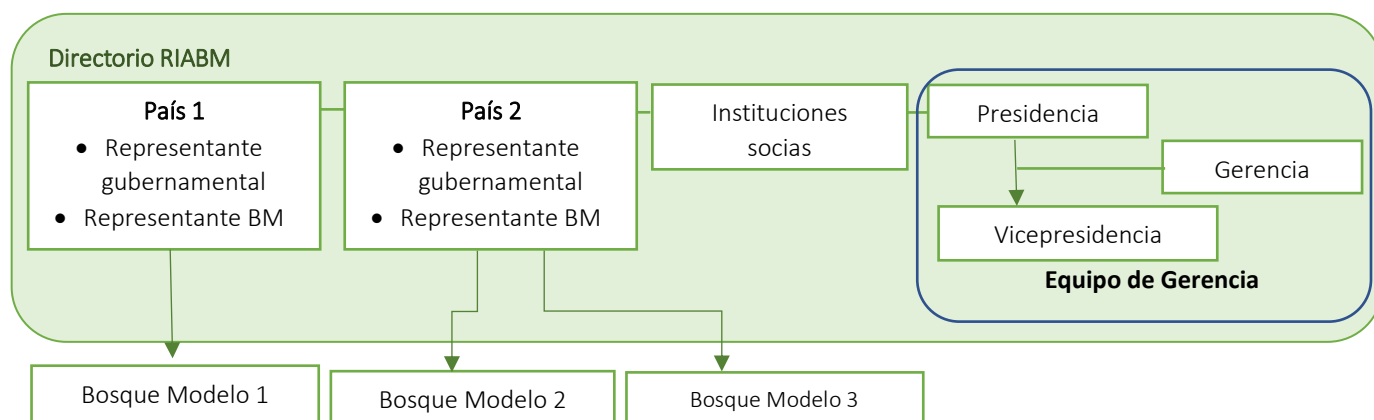


Figura 2. Estructura organizacional RIABM

La organización cuenta además con un equipo de Gerencia compuesto por la Presidencia, Vicepresidencia y Gerencia, como se observa en la Figura 2. Esta estructura facilita el trabajo en red de los BM, procurando su comunicación permanente, la transferencia de



conocimiento, colaboración, capacitación, coordinación de eventos y la preparación e implementación de proyectos regionales.

3.3. Financiamiento de la RIABM

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

En cuanto a los aporte en especie se resaltan el apoyo de los países y de los BM en la organización de las reuniones del Directorio. También se resalta el soporte que brindaba Cuso Internacional al equipo de Gerencia, por medio de cooperantes que trabajaban temas de desarrollo, movilización de recursos, gestión de conocimiento, cambio climático, comunicación y comercio virtual. En este momento el apoyo de Cuso Internacional se limita a algunos BM. Del CATIE se destaca la gestión a través de la Presidencia y de la Gerencia de la RIABM, además del apoyo técnico y científico, el respaldo logístico, los esfuerzos para canalizar apoyo a participantes de BM en diferentes cursos y las facilidades propias de sus instalaciones físicas.

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

3.4. Reseña histórica

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

El concepto de BM fue presentado por el primer ministro canadiense durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMAD) realizada en Río de Janeiro en 1992. Además, Canadá ofreció la creación de la RIBM, como una red que



facilitaría el intercambio de conocimientos y experiencias, y la cual brindaría un apoyo financiero a las nuevas iniciativas de BM (Besseau y Mooney s.f.).

En 1995 se constituye la RIBM, que con su rápido crecimiento tuvo la necesidad de adoptar estrategias que permitieran una participación efectiva de los países miembros en lo que respecta a gobernabilidad, financiamiento, definición del programa de trabajo y trabajo en red. De esta manera, los Gobiernos de Argentina, México y Chile junto al Gobierno de Canadá, la SRIBM, algunos países de otras regiones y la FAO trabajaron para explorar acciones que permitieran llevar a cabo una internacionalización efectiva de la RIBM, concluyendo en la necesidad del establecimiento de redes regionales (RIABM 2008).

Los BM surgen en América Latina en la segunda mitad de la década de los 90, siendo el primer BM de la región fue el BM de Chiloé, fundado en 1998, emplazado en una isla del archipiélago meridional de Chile. Las 173 000 ha que lo formaban inicialmente incluían tierras de cultivo privadas, masas de árboles autóctonos sin desarrollar y un parque nacional. Pueblos indígenas, dirigentes comunitarios, la Iglesia Católica y varias organizaciones no gubernamentales integraban el núcleo de asociados del BM (Besseau y Mooney s.f.).

Poco después, Argentina asumió un compromiso por el cual se fijó la meta de contar con un BM por región forestal. En el año 2002 se funda el BM Sabana Yegua de República Dominicana, y así, entre Chile, Argentina y República Dominicana, se dio inicio a la Red Regional de Bosques Modelo para América Latina y el Caribe (RRBM-LAC) que trabajaría con sede en el PNUD en Chile (RIABM 2008). En el año 2004 también se unieron a la iniciativa Brasil y Costa Rica, con lo que la RRBM-LAC quedó conformada por cinco países y 11 BM. A partir del año 2004 la RRBM-LAC trasladó su sede al CATIE, Costa Rica, donde actualmente se encuentra la Presidencia y Gerencia de la Red. En 2007, con la incorporación del BM Urbión, de España, el Directorio de la Red decidió cambiar el nombre a RIABM.

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

Como se puede observar en las Figuras 3, 4 y 5, los aspectos positivos identificados están relacionados principalmente con la adhesión de países, BM y organizaciones miembro, el cambio en la Gerencia y Presidencia por miembros de CATIE y la realización de algunos proyectos regionales. En cambio, los aspectos negativos se ven ligados especialmente a la



falta de recursos financieros y la pérdida de apoyo de algunos gobiernos nacionales y organizaciones socias.

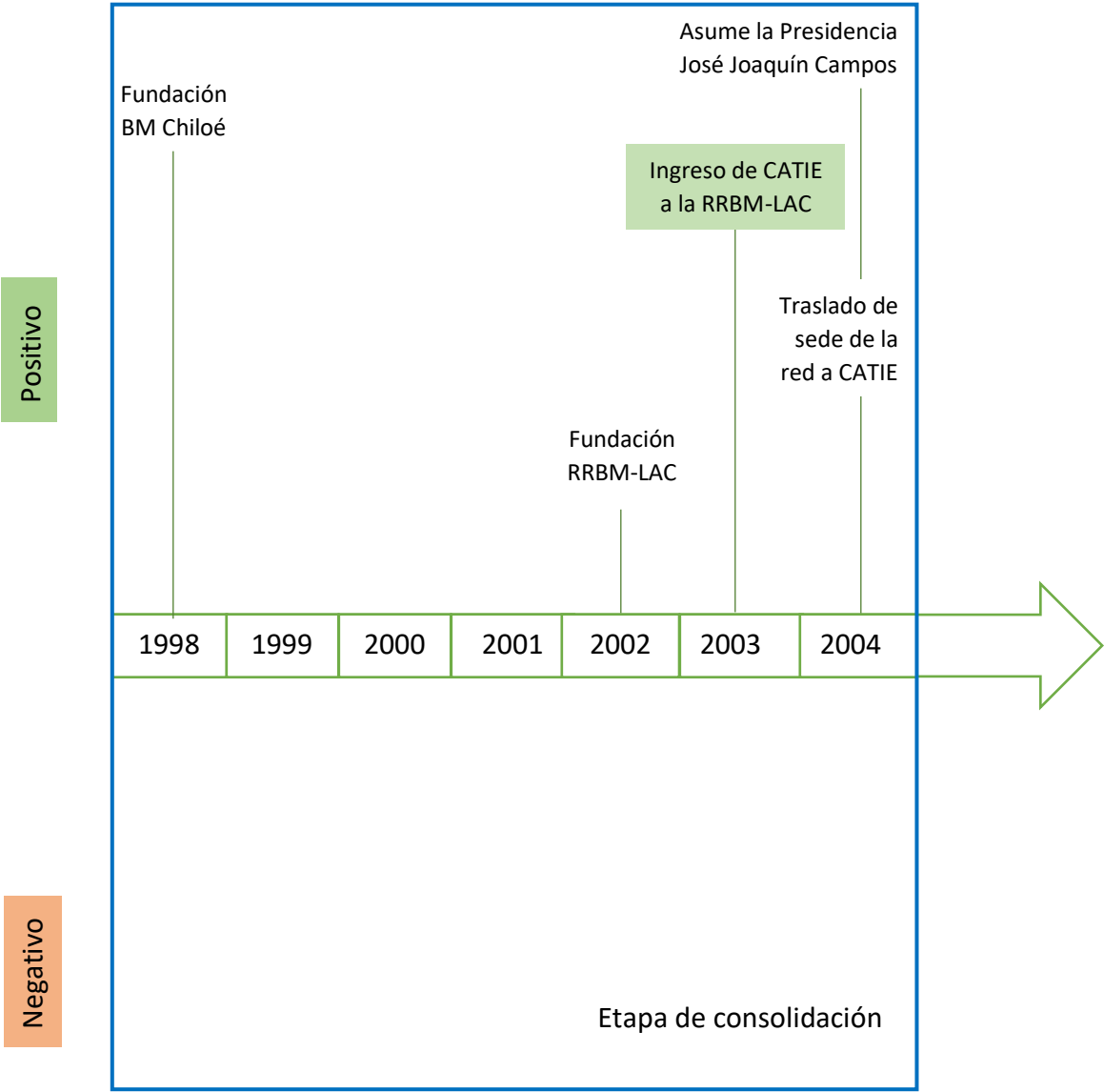
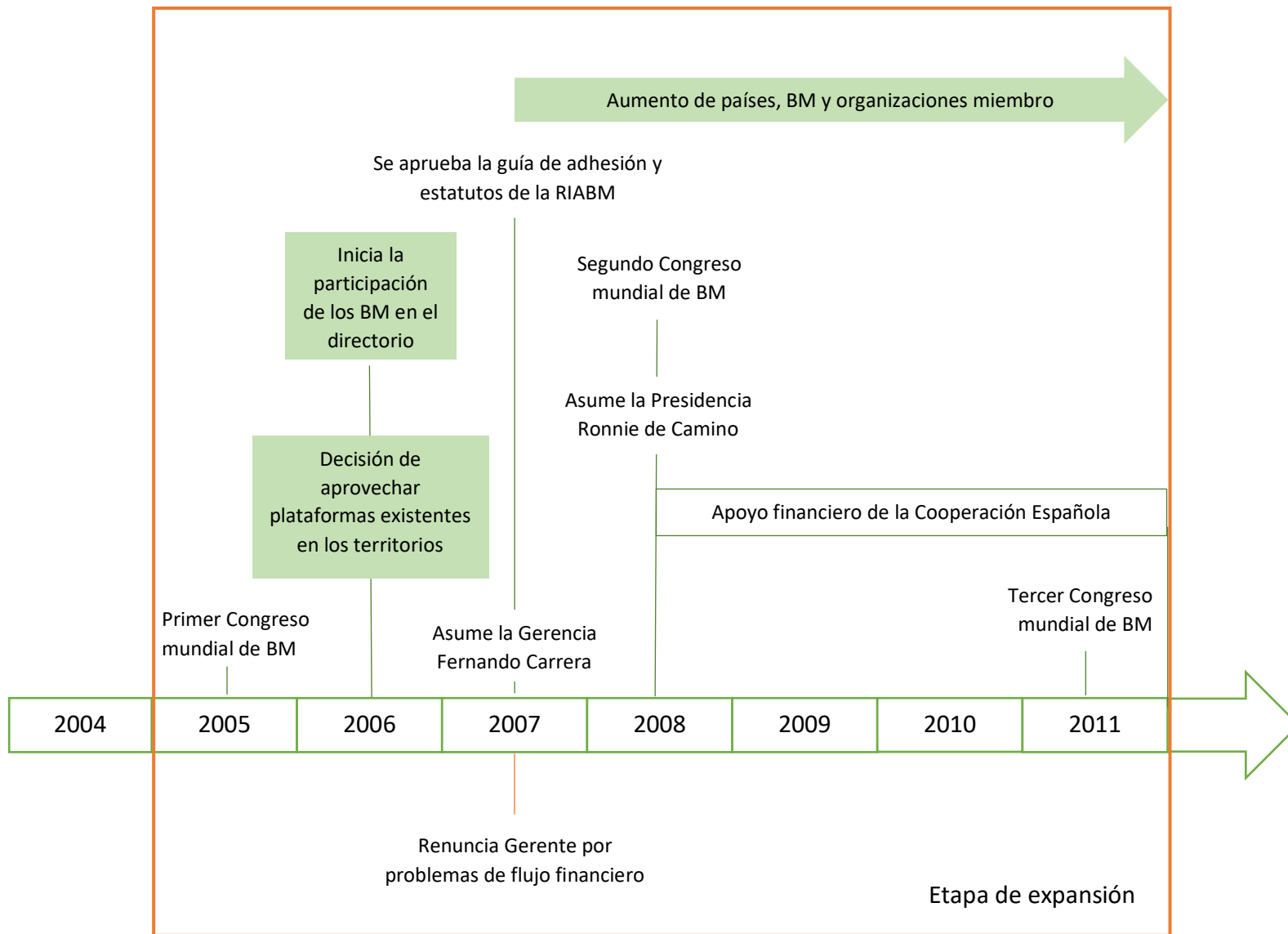


Figura 3. Línea del tiempo RIABM, etapa de consolidación

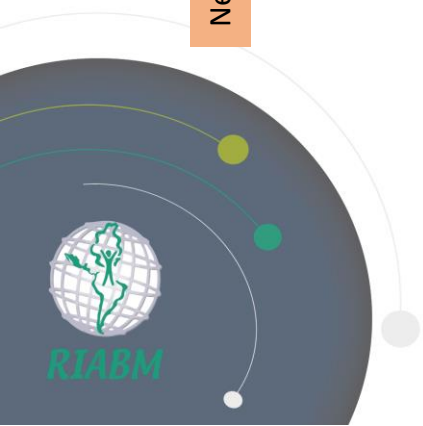


Positivo



Negativo

Figura 4. Línea del tiempo RIABM, etapa de expansión



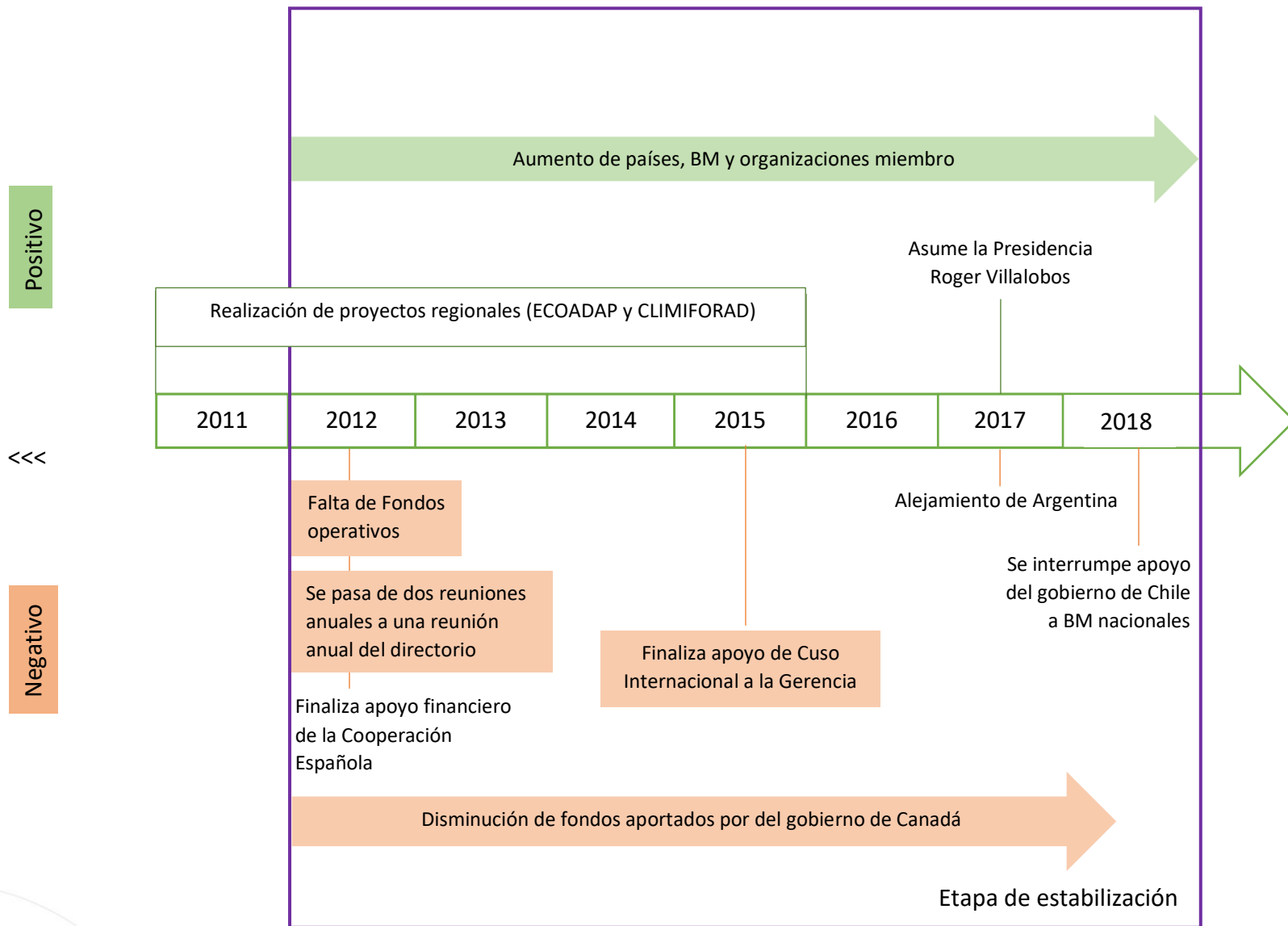


Figura 5. Línea del tiempo RIABM, etapa de estabilización

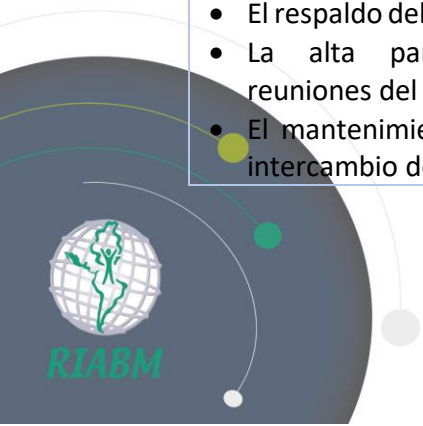


3.5. Situación Actual

A partir de la reconstrucción histórica de la organización se realizó un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con la Presidencia y Gerencia de la organización, lo que permitió identificar la situación actual de la Red y sobre la cual es necesario definir acciones que permitan fortalecerla en el tiempo. El análisis FODA de presenta en la Tabla 1, idealmente se espera que las características identificadas como debilidades puedan, con el tiempo, convertirse en fortalezas.

Tabla 1 Análisis FODA de la RIABM

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



4. Antecedente del Plan Estratégico 2018-2022

4.1. Proceso de planificación

La RIABM ha realizado previamente dos ejercicios de planificación estratégica participativa, para los periodos de 2008-2012 y 2013-2017. En la reunión del directorio celebrada en Perú en 2017, se propuso realizar la nueva planificación por medio de una comisión compuesta por las y los directores: Laura Arroyo, Miguel Segur, Graciela Salazar, Juan Carlos Guzmán y Richard Verbisky, quienes contaron con el apoyo de la Gerencia y de una estudiante de maestría del CATIE. La información se recolectó principalmente por medio electrónico, con entrevistas semiestructuradas a los integrantes de la organización.

4.2. Aspectos destacados de los últimos cinco años

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

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

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

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

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



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

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

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

C. Apoyar a la consolidación de los Bosques Modelo.

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

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

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



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

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

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



5. Misión y Visión de la RIABM

5.1. Misión

La misión presenta la razón de existencia de la organización, es decir, la finalidad que justifica su existencia y que se define de la siguiente manera:

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

Con esta misión se quiere resaltar el compromiso de la organización con el logro de los objetivos y metas planteadas a escala global.

5.2. Visión

La visión definida por los miembros de la Red se plantea desde la visión que se anhela a largo plazo para la región:

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

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

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



5.3. Valores

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

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

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

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

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

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

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

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



5. Análisis de actores

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

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

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

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



5. Objetivos Estratégicos

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

Cada uno de estos objetivos, excepto los de las instituciones socias, cuentan con líneas de trabajo, que para su ejecución deberán ser incorporadas año tras año en la planificación anual de la Gerencia y los BM. Los Objetivos Estratégicos para el período 2018-2022 de la organización se indican a continuación.

Para los Bosques Modelo:

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

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

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

Para el equipo de Gerencia:

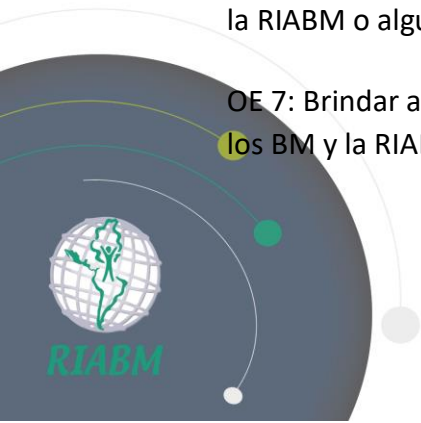
OE 4: Alcanzar un funcionamiento efectivo de la RIABM que permita destinar recursos humanos, técnicos y financieros para alcanzar los objetivos propuestos mediante la ejecución de las actividades programadas.

Para las organizaciones socias:

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

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

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



6. Líneas Estratégicas de trabajo

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

Líneas

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

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

Líneas

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

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

Líneas

- Realizar procesos de educación y concientización en equidad e igualdad de género.
- Fortalecer las organizaciones sociales presentes en cada BM.
- Fortalecer las capacidades locales y aumentar la incidencia política de la población en condición de vulnerabilidad.
- Mejorar continuamente los enfoques metodológicos y las herramientas de difusión del conocimiento actuales, con el fin de que reflejen la incorporación de necesidades, intereses y experiencias de hombres, mujeres y jóvenes.



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

Líneas

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



7. Indicadores

A continuación, se presentan los indicadores (criterios de éxito) definidos para cada línea estratégica de los objetivos estratégicos definidos.

Tabla 2. Indicadores Objetivo Estratégico 1

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



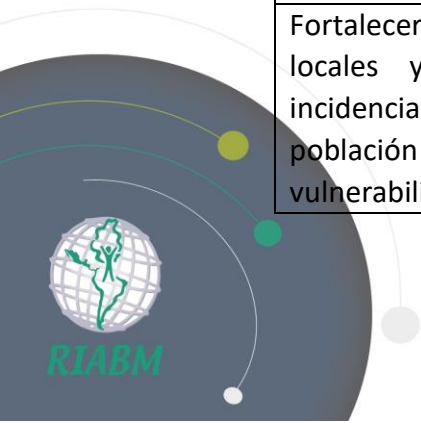
Tabla 3. Indicadores Objetivo Estratégico 2

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



Tabla 4. Indicadores Objetivo Estratégico 3

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

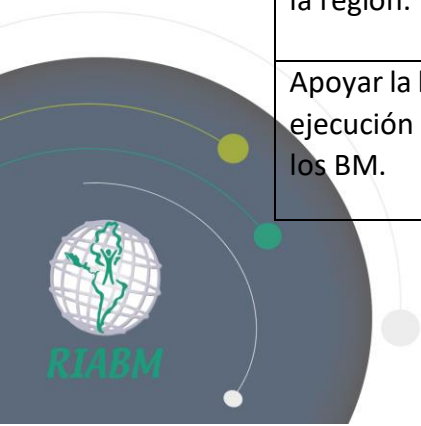


	jóvenes y representantes de comunidades nativas.	decisión en el directorio de la RIABM y en los directorios de los BM.
Mejorar continuamente los enfoques metodológicos y las herramientas de difusión del conocimiento actuales, con el fin de que reflejen la incorporación de necesidades, intereses y experiencias de hombres, mujeres y jóvenes.	Los BM en conjunto con los gobiernos, organizaciones e instancias decisoras locales implementan mecanismos de buena gobernanza productiva y ambiental que busquen la equidad e inclusión de mujeres, jóvenes y comunidades nativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Se incrementan las propuestas de metodologías, herramientas y políticas, destinadas a mejorar la gestión del territorio con un enfoque de equidad e igualdad de género.



Tabla 5. Indicadores Objetivo Estratégico 4

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



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



8. Referencias Bibliográficas

Besseau, P. Mooney, C. s.f. Los Bosques Modelo: asociaciones en favor de la ordenación sostenible (en línea). Consultado 12 jun. 2018. Disponible en <http://www.fao.org/docrep/006/y5189s/y5189s10.htm>

FAO (Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura). 2011. Bosques Modelo, Bolivia en la copa (en línea, sitio web). Consultado 24 abr. 2018. Disponible en <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/506600/>

Imbach, A. 2016. Estrategias de vida: analizando las conexiones entre la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y los recursos de las comunidades rurales. Turrialba, Costa Rica. Geolatina. 55p.

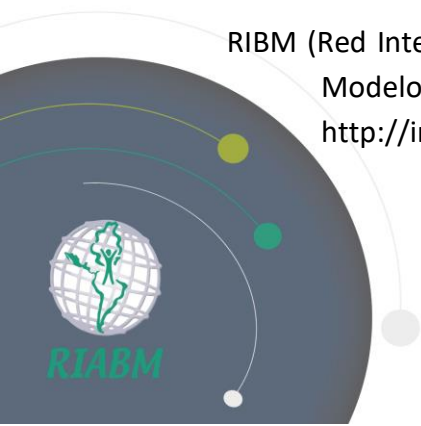
RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2008. Construyendo la institucionalidad de la red Iberoamericana de Bosques Modelo, plan estratégico 2008-2012 (en línea). Turrialba, Costa Rica. 56 p. Consultado 28 may. 2018. Disponible en http://www.bosquesmodelo.net/wp-content/uploads/2014/07/Constr_Instit_RIABM2011.pdf

RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2013. Plan estratégico de la RIABM para el 2013-2017 (en línea). Turrialba, Costa Rica. 23 p. Consultado 14 ene. 2018. Disponible en http://www.bosquesmodelo.net/archivo-publicaciones/De_la_RIABM/planificacion_estrategica/PLAN ESTRATEGICO_RIABM_2013-2017.pdf

RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2014. ¿Qué es un Bosque Modelo?. (en línea, sitio web). Consultado 24 sep. 2017. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-un-bosque-modelo/>

RIABM (Red Iberoamericana de Bosque Modelo). 2018. ¿Qué es la RIABM?. (en línea, sitio web). Consultado 26 feb. 2018. Disponible en <http://www.bosquesmodelo.net/que-es-la-riabm/>

RIBM (Red Internacional de Bosque Modelo). 2007. Principios y atributos de los Bosques Modelo (en línea). Consultado 27 nov. 2017. Disponible en <http://imfn.net/system/files/PA%20Framework%20v24-01-2008%28SP%29.pdf>



RIBM (Red Internacional de Bosque Modelo). 2018. La red internacional de Bosques Modelo (en línea, sitio web). Consultado 10 jun. 2018. Disponible en <http://ribm.net/la-red-internacional-de-bosques-modelo>

