

**International Model Forest Network**  
**Secrétariat du réseau international de forêts modèles**  
**Secretaría de la Red Internacional de Bosques modelo**

# **Guía para el desarrollo del Bosque modelo**



**Documento 1 de 2**

**Septiembre de 1999**  
**Ottawa, Canadá**

## Índice

Introducción .....	ii
Antecedentes .....	1
¿Qué es un bosque modelo? .....	2
La meta de la Red .....	3
Objetivos de la Red Internacional de Bosques Modelos .....	4
Atributos centrales del bosque modelo .....	5
1. Asociación .....	6
2. Dedicación al manejo forestal sustentable .....	6
3. Magnitud / alcance de las actividades .....	6
4. Una estructura de dirección para abordar una amplia gama de valores .....	7
5. Cooperación / intercambio y formación de capacidades .....	7
¿Cómo se implementa un bosque modelo? .....	7
1. Las medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo .....	8
Familiarización con el concepto .....	8
Preparación de la propuesta .....	8
El taller sobre el bosque modelo .....	9
2. Opciones para la organización, dirección y administración .....	10
Estructura .....	10
Rendición de cuentas .....	12
Competencia técnica .....	12
Capacidad de dirección propia eficaz .....	13
3. Operación de un bosque modelo, o ¿Qué hace un bosque modelo? .....	13
Selección de programas .....	14
Selección de proyectos .....	14
Administración / manejo .....	16
Evaluación, análisis y diálogo internos .....	16
Participación en los adelantos del manejo forestal sustentable a nivel mundial ..	16
Desarrollo y mantenimiento de la asociación .....	17
Principios rectores .....	17
Preguntas frecuentemente formuladas .....	20

## **Introducción**

Este documento fue redactado en respuesta al mayor conocimiento e interés en la Red Internacional de Bosques Modelos (la Red) que hay en muchos países del mundo. Tiene la finalidad de proporcionar información a las personas interesadas en crear un bosque modelo y facilitar el acceso a información para participar en la Red.

Desde sus orígenes en Canadá en 1992, y sus 10 sitios nacionales, la red ha ido creciendo y actualmente cuenta con la participación de seis países con un total de 21 bosques modelos. Varios países en este momento están redactando propuestas o están investigando opciones para establecer bosques modelos.

Naturalmente, toda esta actividad ha generado una considerable demanda de información sobre las reglas básicas de un bosque modelo; de dónde viene el concepto, cómo ha evolucionado, qué es un bosque modelo, modo de establecerlo y exactamente qué se hace. En respuesta a estas interrogantes, hemos redactado este documento basándonos en experiencias reales de bosques modelos existentes. Hemos intentado intencionalmente que el documento sea breve y directo pero que al mismo tiempo proporcione a los sitios posibles y a los nuevos miembros toda la información necesaria sobre el funcionamiento posible de un bosque modelo en sus respectivas regiones, con una comprensión clara de las posibilidades y limitaciones de su aplicación.

Hemos estructurado el documento comenzando con una breve sección de antecedentes sobre los orígenes de la idea y su evolución, seguida por una descripción detallada del concepto. Esta última sección incluye un tratamiento de la premisa, metas, objetivos, y atributos centrales del concepto del bosque modelo. A esa sección sigue una descripción de los aspectos operativos de los bosques modelos -- objetivo, estructura, actividades y principios rectores. Se ha incluido también una sección final sobre preguntas formuladas frecuentemente. Hemos suplementado el texto con un anexo (Documento 2 de 2) que contiene información entregada por los bosques modelos sobre aspectos tales como estructura organizativa, procedimientos para la toma de decisiones, y composición de las asociaciones.

Lo que esta guía es resulta tan importante como lo que no es: no es un manual práctico de normas y reglamentos para crear un bosque modelo. Aun cuando todos los bosques modelos comparten estructuras organizativas, objetivos y metas semejantes, cada uno se desarrolla conforme a influencias específicas de carácter local, regional y/o nacional. Esta guía es un esquema compuesto con las experiencias en bosques modelos que se tienen hasta la fecha, esencialmente, lo que ha funcionado bien hasta ahora. En nuestra opinión, una red dinámica y en evolución es una red que aprovecha la innovación, la crítica constructiva, y la creatividad proveniente tanto del interior como del exterior de la red de bosques modelos. El presente texto es el primero de lo que esperamos serán muchas ediciones a medida que se sigan documentando y recopilando las experiencias de los bosques modelos. Esperamos mejorar el documento en forma permanente y acogemos con beneplácito su respuesta para ayudarnos en esta labor.

Frederick Johnson  
Director Ejecutivo  
Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelos

## Antecedentes

Los retos que actualmente enfrentan las personas que administran los recursos naturales y, de hecho, toda la sociedad, son inherentemente complejos por cuanto las demandas y valores de la sociedad compiten entre sí contra el trasfondo de recursos limitados y decrecientes. En 1987, el Informe de la Comisión Bruntland describió claramente el desequilibrio precario y cada vez mayor entre el aumento de la población y la capacidad de la tierra para sostener ese crecimiento. Seis años después, en la CNUMAD, los dirigentes políticos del mundo pusieron en movimiento una cadena de eventos a nivel de políticas dirigidas a encontrar soluciones viables con el fin de lograr un desarrollo sustentable.

Dentro del sector forestal mismo, se comenzó una serie de procesos con muchos países que demostraron posteriormente enfoques nuevos e innovadores al manejo forestal. No resulta sorprendente que varios de esos nuevos métodos revelaron evoluciones de pensamiento paralelas en cuanto a la naturaleza del problema de la sustentabilidad, y de las medidas propuestas respecto a las estrategias para abordar esos problemas en forma eficaz.

Una iniciativa inspirada directamente por los retos establecidos durante la CNUMAD fue el Programa Internacional de Bosques Modelos, anunciado por Canadá en la conferencia de Río. Sus orígenes tienen su raíz en la Red de Bosques Modelos de Canadá, creada en 1991. El establecimiento de la RIBM representó un compromiso importante para facilitar activamente el desarrollo de una capacidad a nivel de terreno en una variedad de ecosistemas y jurisdicciones en un intento por lograr la meta del manejo forestal sustentable. El programa internacional inicialmente invitó a Rusia, México y Malasia a unirse a la Red de Bosques Modelos de Canadá en una asociación destinada a ayudar a todos los miembros a reunir los instrumentos necesarios para iniciar su propia búsqueda de soluciones al reto de la sustentabilidad, soluciones que fueran pertinentes y factibles a nivel local. Tal como en el caso de la red canadiense, la finalidad de la Red era fomentar la **aplicación a nivel de terreno** de conceptos e ideas nuevos en el manejo forestal sustentable y crear oportunidades para intercambiar esas experiencias.

El trabajo de lograr el manejo forestal sustentable es una labor fundamentalmente optimista. Presupone que hay soluciones y que son accesibles a la sociedad -- si la sociedad decide buscarlas. El concepto del bosque modelo comparte ese optimismo. La creencia sobre la cual se formó la Red fue que los bosques pueden ser administrados en forma sustentable con el fin de salvaguardar las necesidades económicas, ambientales y sociales de las actuales y futuras generaciones. Presupone que una asociación compuesta de organismos, organizaciones, poblados y personas que utilicen los recursos forestales, cada cual con su propia comprensión y apreciación específica de esos recursos, puede crear las condiciones que llevarán a una mejor y sustentable utilización de todos los recursos forestales.

La experiencia hasta la fecha, incluido el crecimiento de la red, apoya ese optimismo. Desde el anuncio de 1992 en Río, otros países han comenzado a implantar bosques modelos y han participado en la Red. Su crecimiento constante sugiere que el concepto es pertinente tanto a nivel del terreno como de política, local, nacional e internacionalmente. En la actualidad, se han establecido bosques modelos en Canadá, México, Rusia, EE.UU., Japón y Chile; mientras Argentina, China, Costa Rica, Malasia, Australia, Sudáfrica, el Reino Unido, Indonesia y Vietnam están en diversas etapas de establecer bosques modelos o están considerando su ingreso. Hoy día, la Red cuenta con una Secretaría ubicada en el Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (CIID), con sede en Ottawa. La Secretaría ayuda a los sitios existentes en asuntos técnicos y organizativos y facilita los contactos entre sitios en una serie de

áreas específicas. Se está formando un comité directivo internacional para gobernar la Secretaría, que actualmente funciona independiente del gobierno de Canadá.

### ¿Qué es un bosque modelo?

Entonces, ¿qué es un bosque modelo? Se puede describir tanto como una entidad física y como una organización.

Un bosque modelo es un terreno a escala de trabajo donde la silvicultura es uno de los principales valores. Uno de los atributos centrales de un bosque modelo es que el terreno o territorio del bosque modelo tenga una escala que refleje plenamente la variedad de valores del recurso en una región geográfica. En Canadá, los bosques modelos tienen por lo menos una extensión de 100.000 ha. Al mismo tiempo se entiende que los países con menor superficie no pueden, o de hecho no necesitan, establecer bosques modelos de tales dimensiones. Al identificar un sitio de bosque modelo, dos de las principales consideraciones son: 1) que la superficie sea lo suficientemente extensa para que refleje una variedad completa de influencias ambientales y socioeconómicas allí existentes, y 2) que el proyecto pueda desarrollar un conjunto integrado de iniciativas que den mejores resultados y que redunden en mejores decisiones sobre asuntos relativos al manejo forestal sustentable.

Desde una perspectiva organizativa, un bosque modelo es una asociación voluntaria de todos aquéllos que tengan interés en el manejo sustentable de los recursos forestales **dentro de una superficie específica a escala de trabajo**. Los miembros de la organización -- su asociación -- representa plenamente las fuerzas ambientales, sociales y económicas en juego dentro de esa superficie a través de una asociación que funciona en forma transparente y sobre la base del consenso.<sup>1</sup> La asociación del bosque modelo trabaja con el fin de identificar, desarrollar y aplicar opciones innovadoras de manejo del recurso forestal en el territorio del bosque modelo. Como miembro de la Red Internacional de Bosques Modelos, una organización de bosque modelo se compromete a compartir esas experiencias e innovaciones con los demás bosques modelos así como también con otras personas que se puedan beneficiar con esos conocimientos -- a nivel local, nacional e internacional.

Si bien normalmente no ejerce una autoridad ejecutiva sobre la base territorial, la organización de un bosque modelo incluirá en su asociación a los que tienen autoridad jurídica sobre la tierra. Trabajando juntos, los miembros de la asociación adquieren los conocimientos técnicos y crean los procedimientos que mejorarán la planificación y la administración del recurso forestal hacia la sustentabilidad.

Teniendo esto en cuenta, la Red se ha propuesto la siguiente meta:

---

<sup>1</sup> El consenso se entiende en este contexto como una característica que surge con el tiempo a medida que se desarrolla la asociación, no como algo que tenga lugar desde el comienzo.

**Meta de la Red:**

*Apoyar, por medio de bosques modelos, la administración de los recursos forestales del mundo en forma sustentable, reflejando los problemas ambientales y socioeconómicos desde la perspectiva de las necesidades locales y las preocupaciones globales.*

Del mismo modo que otras iniciativas de manejo forestal sustentable el concepto del bosque modelo estima el aprendizaje y la comprensión como algo en constante evolución y no como habilidades que simplemente se adquieren y aplican para resolver uno u otro problema en materia de administración forestal. Una mejor comprensión de los problemas proviene del trabajo conjunto de muchos interesados durante un período substancial de tiempo. En un bosque modelo se considera esencial la consulta, la colaboración y participación de los interesados para lograr el manejo forestal sustentable.

El proceso del bosque modelo difiere de otras iniciativas de manejo forestal sustentable en dos características que le son propias: la primera es que todos los bosques modelos tienen un conjunto básico de atributos y principios comunes por medio de los cuales se pueden realizar experimentos en manejo forestal sustentable a nivel de paisaje -- independientemente del tipo de ecosistema o de sistema de tenencia. Segundo, y directamente en conexión con la primera característica, está su estrategia deliberada de demostración y formación de redes dentro del sitio y entre los sitios. Los supuestos subyacentes a estas características es que los atributos y principios comunes fomentarán oportunidades para establecer contactos, mientras que una estrategia deliberada de demostración y formación de redes mejorará y acelerará la implementación de adelantos específicos en materia de manejo forestal sustentable entre los participantes de la red.

Estas características se reflejan en tres objetivos claves de la Red. Se puede considerar que representan un bucle continuo (del nivel operativo al nivel de política y de vuelta) que describe una red orientada hacia el intercambio de información, prestándole atención prominente a las aplicaciones de terreno y un enlace claro con los asuntos de política internacional.

### ***Objetivos de la Red Internacional de Bosques Modelos:***

*promover la cooperación internacional y el intercambio de ideas sobre el concepto y la experiencia práctica en el manejo forestal sustentable;*

*facilitar la cooperación internacional en las aplicaciones a nivel de terreno del manejo forestal sustentable;*

*emplear estos conceptos, experiencias y aplicaciones para apoyar los debates internacionales sobre principios, criterios y políticas relativos al manejo forestal sustentable.*

En un bosque modelo las nuevas ideas se ensayan -- algunas con éxito y algunas sin éxito -- con el fin de alcanzar mejores formas para avanzar hacia la meta de la sustentabilidad. En el proceso del bosque modelo se reconoce que ningún país, organismo o persona ha desarrollado todavía el conocimiento necesario para lograr las metas establecidas en la CNUMAD, pero que trabajando unidos podemos progresar más rápidamente.

### **Asociación**

Si bien no resulta complicado describir conceptualmente, por una serie de razones, un bosque modelo puede ser muy complejo en la práctica. Una de las principales razones de esto es que el principio operativo de un bosque modelo -- consenso dentro de una asociación que incluya a todos -- tiene el efecto de generar debates y deliberaciones mucho más abiertos sobre la utilización del recurso, la planificación, el manejo y la adopción de decisiones a nivel local que lo que suele ser el caso. El debate tiene muchos niveles y normalmente tomará bastante tiempo y esfuerzo llevarlo a cabo. La composición dinámica de la asociación del bosque modelo donde participan de distintas profesiones, organizaciones y personalidades trae consigo una diversidad de prioridades, expectativas y demandas sobre el bosque y sus recursos. A su vez, esas expectativas y demandas están enmarcadas por puntos de vista sociales, ambientales y económicos a menudo en conflicto entre sí. A otro nivel, esos puntos de vista se pueden considerar poderosas reflexiones de un variado acervo tradicional, práctico y científico que sus diversos miembros aportan a la asociación.

Es fundamental comprender el énfasis y la importancia dada a la asociación del bosque modelo para poder comprender el concepto del bosque modelo. A fin de lograr la participación provechosa de las personas locales con conocimiento práctico, la asociación debe reconocer que sus numerosos puntos de vista no son por necesidad mutuamente excluyentes, que son pertinentes y tienen un lugar en el proceso de la toma de decisiones. La experiencia demuestra repetidamente que cuando los peritos locales se reúnen, los resultados superan lo que podría lograr cada asociado en forma individual. En una asociación que incluya a todos, el intercambio de conocimiento y técnicas prácticas amplía y mejora la comprensión general de los miembros con respecto a los asuntos del manejo forestal sustentable y refuerza su capacidad para determinar medidas destinadas a perfeccionar el manejo y/o la planificación.

El concepto del bosque modelo proporciona el marco global mientras la organización del bosque modelo constituye el foro donde las partes interesadas pueden evaluar las prioridades locales y tomar acuerdos al respecto. La organización del bosque modelo funciona con el objeto de crear un equilibrio entre las demandas frecuentemente en competencia de sus miembros, y a objeto de comprender las consecuencias así como las ventajas y desventajas de las medidas de modo que se puedan tomar decisiones bien fundadas con el objetivo común del manejo forestal sustentable.

Si bien comparten atributos, metas y objetivos comunes, cada bosque modelo será único en virtud de las distintas circunstancias culturales, geográficas, institucionales, políticas y otras en juego en cada sitio. Asimismo, cada asociación de bosque modelo sumará a su carácter único sus propias perspectivas y experiencias. Debido a esta variabilidad de influencias y circunstancias de una región a otra, se desprende que las actividades y métodos adoptados para lograr los objetivos del manejo forestal sustentable también difieran. En algunos sitios, por ejemplo, la biodiversidad será lo más importante, mientras en otros la diversificación económica o la investigación forestal serán las características más destacadas.

### **Funcionamiento en red**

El funcionamiento en red tiene lugar a todos los niveles empezando por la asociación local hasta el trabajo a nivel regional, nacional e internacional. La red a nivel local refuerza la asociación del bosque modelo y su efectividad para introducir cambios positivos a nivel del paisaje. Este mismo principio del funcionamiento en red -- de compartir información con el fin de crear un beneficio neto para los participantes -- constituye la *raison d'être* de las redes nacionales e internacionales.

Con respecto al funcionamiento en red fuera del sitio del bosque modelo, a medida que la Red ha evolucionado se ha hecho evidente que algunos tipos de conocimientos técnicos y actividades son más prometedores que otros, principalmente por motivos tales como la facilidad de replicación y efectividad desde el punto de vista de costos. Entre las áreas más prominentes de trabajo en red están las siguientes:

- ▶ Relaciones de asociación y formación de capacidades;
- ▶ Diversificación económica basada en recursos forestales;
- ▶ Medición y evaluación del progreso hacia el manejo forestal sustentable;
- ▶ Adopción y empleo de herramientas para el manejo forestal sustentable, y;
- ▶ Trabajo en red a través de proyectos especiales centrados en asuntos regionales o temáticos.

Dentro de cada una de estas áreas se pueden aplicar, ensayar y compartir dentro y entre los bosques modelos nuevas herramientas y métodos innovadores al manejo forestal sustentable.

### **Atributos centrales del bosque modelo**

Tal como se indicó antes, puede ser difícil lograr que una asociación funcione en forma eficaz. Entre las herramientas para formar la asociación se encuentra un conjunto de atributos que forman

parte del bosque modelo, sobre los cuales los asociados concuerdan, y que pueden servir para estructurar un proyecto. La lista no es completa. Por ejemplo, en el caso de Rusia, de los cinco atributos centrales se han agregado tres más que tienen pertinencia específicamente en las circunstancias rusas. Pueden ayudar a que cada sitio mantenga su concentración temática y la integridad programática a través de su desarrollo al mismo tiempo que asegura que cada sitio

tenga autonomía para proponer una iniciativa que refleje las prioridades locales. No menos importante, la adopción de atributos en toda la red crea el fundamento sobre el cual el trabajo funcional en red puede tener lugar a nivel local e internacional.

Entre los atributos que definen el concepto del bosque modelo, los cinco siguientes atributos se consideran los fundamentales:

### **1. Asociación**

La organización de un bosque modelo está gobernada por una asociación que determina las metas, establece las prioridades y fija las políticas directrices del programa general. La asociación

debe incluir a los usuarios claves de la tierra y otras partes interesadas representadas en la región geográfica (por ejemplo, empresa privada, grupos comunitarios, organismos de gobierno, grupos ambientales y forestales no gubernamentales, instituciones universitarias y educativas, parques nacionales, grupos indígenas, terratenientes privados y otros (según corresponda).

*Ejemplo de indicador:* La mayoría de la población residente puede tener acceso a la organización del bosque modelo a través de un asociado del bosque modelo que representa su actividad o campo de interés principal.

### **2. Dedicación al manejo forestal sustentable**

En un buen bosque modelo, se aplican y demuestran prácticas y técnicas forestales socialmente aceptables y económicamente viables. Los objetivos globales y el programa de trabajo se basan en un enfoque de ecosistema al manejo forestal y refleja una visión de la sustentabilidad.

*Ejemplo de indicador:* La asociación tiene una estrategia acordada para determinar el progreso hacia la sustentabilidad y desarrollará e implementará la estrategia.

Un bosque modelo contará con el apoyo del gobierno nacional, regional y/o local apropiado que tenga jurisdicción sobre la tierra, los terratenientes privados, y otros sectores interesados y representantes del sector privado activos y de administradores de recursos naturales. Cuando corresponda, el programa de trabajo del bosque modelo estará relacionado con el plan global del sector forestal a nivel nacional o regional.

*Ejemplo de indicador:* La participación de parte de comunidades, terratenientes y encargados en el comité de la asociación se refleja en las estructuras de dirección.

### **3. Magnitud/alcance de las actividades**

Un bosque modelo debe tener una extensión que incluya una gama completa de usos y valores del

bosque en la región geográfica circundante. Las actividades realizadas reflejan las realidades y necesidades a nivel local y nacional. Las actividades apoyan una base de conocimiento cada vez mayor, evaluando los efectos y elaborando, ensayando y apoyando enfoques nuevos al manejo forestal sustentable.

*Ejemplo de indicador:* La mayoría de los valores del bosque tal como se definen en el plan

forestal nacional (o en algún otro documento similar) están reflejados en el bosque modelo.

#### **4. Un estructura de dirección para abordar una amplia gama de valores**

Un bosque modelo está dirigido en forma integrada por los valores forestales determinados como importantes por la asociación. El proceso de dirección es tanto participativo como transparente. La estructura de dirección refleja las realidades culturales, sociales, políticas y económicas de la región. Además, la estructura de dirección apoya la formación de consenso entre los participantes.

*Ejemplo de indicador:* Una estructura de dirección documentada y aprobada por la asociación y que se haya demostrado en la práctica que funciona de modo que obtiene la participación significativa de los asociados.

#### **5. Cooperación, intercambio y formación de capacidades**

La asociación de un bosque modelo acuerda compartir sus experiencias e intercambiar conocimientos localmente así como en la Red. A nivel local, regional, nacional y mundial los bosques modelos comparten experiencias, éxitos y lecciones aprendidas sobre aspectos críticos del manejo forestal sustentable. Los bosques modelos también dan oportunidades para que los intereses urbanos estén representados e influyan sobre los procesos que apoyan el manejo forestal sustentable.

*Ejemplo de indicador:* El compromiso de compartir se demuestra a través de actividades de la red, proyectos de demostración, la vinculación con otros bosques modelos y la participación en procesos mundiales tales como la elaboración y aplicación de indicadores de nivel local del manejo forestal sustentable.

### **¿Cómo se implementa un bosque modelo?**

Dado el concepto, la filosofía y atributos que constituyen un bosque modelo, la próxima pregunta que se plantea es cómo se han creado y operado los bosques modelos. Esta sección aborda esa cuestión en tres partes:

- ▶ Medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo;
- ▶ Opciones de organización, dirección y administración
- ▶ Operación de un bosque modelo (o ¿qué hace un bosque modelo?)

Cabe repetir que el texto que aparece a continuación proporciona una imagen compuesta de lo que ha funcionado hasta ahora. No hay un patrón uniforme para crear u operar un bosque modelo. La creatividad de la asociación local, o circunstancias específicas de carácter regional, cultural o de alguna otra índole influirán sobre la forma y función del bosque modelo que se cree en último término.

#### **1. Las medidas iniciales adoptadas para crear un bosque modelo:**

##### **Familiarización con el concepto**

La primera medida hacia el establecimiento de un bosque modelo implica el desarrollo de una comprensión del concepto del bosque modelo. Con documentación sistemática de las experiencias de bosques modelos (tales como este mismo documento), es cada vez más posible que sitios potenciales se familiaricen con el concepto y las experiencias de los bosques modelos. Entre las opciones está consultar el sitio Internet de la Secretaría de la Red (<http://www.idrc.ca/imfn>), y/o obtener ejemplares de documentos de la Secretaría de la Red Internacional de Bosques Modelos (la Secretaría), incluso propuestas anteriores de sitios establecidos.

A la familiarización con el concepto generalmente sigue un examen de las experiencias de otros por medio de visitas a bosques modelos en funcionamiento en otro país. La experiencia muestra que esos contactos directos entre personas con experiencia y personas que están investigando el establecimiento de un bosque modelo son altamente eficaces. A través de esos contactos, se pueden investigar ejemplos funcionales de diferentes enfoques para establecer y operar un bosque modelo -- desde la dirección hasta los resultados del proyecto. En particular, se ha encontrado que las demostraciones de proyectos y visitas de terreno son muy productivas para hacer que el concepto se haga tangible y se demuestren los beneficios. Por otra parte, las visitas a los sitios son valiosas para demostrar la forma en que funcionan las asociaciones, cómo toman sus decisiones, crean consenso y abordan conflictos.

### **Preparación de la propuesta**

La creación de un bosque modelo en la red internacional implica la preparación guiada de una propuesta. La propuesta ayuda a la asociación a fijar su punto de mira, determinar lo que quiere hacer y cómo funcionará. Normalmente detalla la composición de la asociación, describe la tierra en cuestión, y documenta los planes estratégicos y operativos específicos conforme a los cuales la asociación del bosque modelo actuará. Propuestas anteriores han incluido detalles sobre la mayoría o todos los siguientes aspectos:

- ▶ Antecedentes
- ▶ Esquema del proyecto: nombre, patrocinadores, asociados y resumen del proyecto.
- ▶ Descripción del territorio del bosque modelo propuesto: Incluye documentación importante de las características del recurso, datos socioeconómicos, información cultural o histórica pertinente.
- ▶ Metas y tareas: panorama estratégico de las metas,
- ▶ Estructura administrativa propuesta
- ▶ Actividades de corto y largo plazo y resultados esperados (por ejemplo, investigación, transferencia de tecnología, comunicación)
- ▶ Presupuesto (gastos planeados y fuentes de ingresos)
- ▶ Anexos (mapas, información científica o levantamientos)

En la mayoría de los casos la redacción de la propuesta está dirigida por quienes participaron en la misión de familiarización, junto con otros peritos y asociados. La Secretaría y otros bosques modelos pueden prestar asistencia y asesoría técnicas durante el proceso de redacción de la propuesta.

A juzgar por experiencias anteriores generalmente lleva varios meses completar una propuesta. La mayor parte de los costos asociados con la preparación de la propuesta son locales y no deben ser significativos, sin embargo, a menudo conviene contar con un consultor o facilitador que ayude a la asociación local. En esta etapa se ha formado ya el núcleo central de la asociación y otros asociados están empezando a participar activamente a través de consultas e intercambios de información.

### **El taller sobre el bosque modelo**

Una vez completado el proyecto de propuesta, los proponentes del bosque modelo convocan a un taller con todos los miembros de la asociación, facilitadores, posibles patrocinadores y otras personas para debatir el proyecto de propuesta. En el taller se examina la propuesta con tanto detalle como sea necesario para llegar a una comprensión y un consenso sobre lo que se está proponiendo, cómo se implementará y las distintas funciones y responsabilidades que puedan haber. Frecuentemente, este taller es la primera vez que todos los participantes del bosque modelo se reúnen en una asociación de trabajo.

Los costos de esta actividad varían pero pueden incluir la participación de aproximadamente 40 participantes, incluidos los representantes de una serie de bosques modelos existentes. El taller concluye con el respaldo de la propuesta o con recomendaciones de cambios, detalles o precisiones adicionales. Al final del taller se espera que la asociación tenga una comprensión muy clara de lo que el bosque modelo propone realizar y cómo propone lograrlo. En la mayoría de los casos, una vez que la asociación acepta la propuesta, el próximo paso sería tratar de obtener respaldo a nivel nacional a través del ministerio o la secretaría correspondiente. Ese respaldo abre el camino para que los proponentes del bosque modelo inicien un diálogo con la Secretaría sobre la afiliación y participación en la red.

Es importante indicar que actualmente la Secretaría no tiene ningún procedimiento oficial para aceptar una propuesta de un bosque modelo. Sin embargo, conforme a la experiencia anterior, se espera que la redacción final de una propuesta cuente con el respaldo a nivel nacional. El punto de acceso a la Secretaría es al nivel del país y sería a ese nivel que tendrían lugar las discusiones -- con plena participación de los proponentes a nivel local -- respecto a la aceptación de la propuesta a la red internacional. Tal como se señaló anteriormente en esta guía, se está estableciendo un Comité Directivo Internacional para supervisar la dirección de la Secretaría. La formalización de un procedimiento oficial para aceptar nuevos miembros será una de sus primeras labores.

*Por cuanto la Secretaría no es en sí misma una institución que dé subvenciones, se espera que los proponentes del nuevo bosque modelo obtengan fondos para el proyecto que planteen. Cuando así se le solicite, la Secretaría trabajará con el sitio para recabar asistencia financiera o técnica, sin embargo, la responsabilidad primordial en dichas actividades recae sobre la organización del bosque modelo misma, mientras la Secretaría desempeña un papel de apoyo o facilitador.*

### **Opciones para la organización, dirección y administración**

Cada organización de bosque modelo crea organismos de dirección, técnicos, de control de la calidad, administración y otros conforme a patrones y normas que correspondan en el país y/o región del bosque modelo. En el caso de Canadá, por ejemplo, la asociación de un bosque modelo generalmente se constituirá como asociación sin fines de lucro conforme a la ley. Generalmente definirá la toma de decisiones en forma interna a través de las reuniones de la asociación, el Consejo de Directores, organismos técnicos y personal permanente (véase anexo A), asignándosele a cada entidad papeles y funciones específicos.

Tal como sucede en otros tipos de organización, al establecer una entidad de bosque modelo a menudo hay una serie de objetivos claramente identificables para la organización. Para fines inmediatos, el debate puede limitarse a cuatro de ellos: estructura, rendición de cuentas, competencia técnica y dirección eficaz.

La mayoría de estos objetivos de la organización son conocidos por los lectores y en el anexo se ofrecen numerosas ilustraciones, sin embargo, a continuación se hace una descripción genérica para fines de referencia.

## **Estructura**

### *El grupo de la asociación*

En los bosques modelos, el grupo plenamente asociado se comprende normalmente que es el órgano ejecutivo superior. Sus decisiones se toman típicamente a través de una asamblea anual de miembros asociados o en algún evento similar, donde se tratan cuestiones amplias relativas a la estrategia, dirección del programa y política. Los asociados generalmente eligen un presidente o coordinador y un consejo de administración (directores) entre los miembros, los que están encargados de supervisar el programa en curso y asegurar la implementación de los planes anuales tal como fueron aprobados por el grupo de la asociación. Este esquema organizativo es típico de la experiencia hasta la fecha, pero es sólo una de muchas opciones disponibles para estructurar las actividades de la asociación.

Durante la asamblea anual de la asociación, los organismos encargados de dirigir, administrar o realizar programas en nombre de la asociación del bosque modelo le rinden cuentas sobre las actividades realizadas el año anterior y sobre las intenciones para el año venidero. La asamblea anual de la asociación es la principal oportunidad que tienen los participantes para plantear, debatir y tratar asuntos de carácter estratégico y operativo con los demás asociados presentes.

Si bien algunas asociaciones se reunirán oficialmente sólo una vez al año, o en sesión extraordinaria, algunos bosques modelos, por ejemplo el bosque Gassinski de Rusia, han efectuado hasta 8 reuniones de la asociación por año. Una mayor frecuencia de las reuniones puede tener ventajas particularmente durante la primera fase de inicio del bosque modelo cuando se están elaborando proyectos específicos, objetivos de investigación y otros asuntos estratégicos y cuando los asociados todavía se están familiarizando con el trabajo conjunto.

Cabe mencionar que no todos los asociados son activos en el mismo grado o intensidad. Si bien todos son iguales, las funciones y responsabilidades variarán en términos absolutos así como en el transcurso del tiempo y durante una actividad. Algunos son miembros pasivos, por ejemplo, que consideran su afiliación como una oportunidad para indicar públicamente su apoyo al concepto y su aplicación local. Otros tienen campos específicos de interés y pueden limitar su

participación a las reuniones anuales o técnicas, donde expresarán sus intereses y donde se asegurarán de que sean considerados en la planificación y las actividades del bosque modelo. Aun otros se encontrarán en períodos de intensa participación seguidos de períodos de menor actividad que reflejan los ciclos anuales de administración, planificación y realización del proyecto. En cada bosque modelo hay también un núcleo central de asociados que están participando continuamente en la administración y en actividades: los propietarios de tierras forestales (empresas forestales), gobierno, especialistas ambientales y universitarios generalmente se encuentran en este último grupo.

*El Anexo (Documento 2 de 2) contiene la lista de los miembros de una serie de organizaciones de bosques modelos. Esa lista ilustra la amplia gama de posibles participantes asociados.*

### *El consejo de directores*

Ya sea que se conozca con el nombre de Comité de dirección, Comité directivo, Consejo de directores o con algún otro nombre, la entidad del bosque modelo requiere un organismo que se reúna regularmente y bajo cuyas órdenes el personal del bosque modelo trabaje, reciba dirección y autorización con respecto a asuntos de importancia. El tamaño del grupo es muy variado y oscila entre tres y nueve o más miembros.

Los consejos directivos típicamente son elegidos en la reunión anual de miembros asociados por medio de algún otro procedimiento acordado y normalmente ocupan su cargo por dos años, en forma escalonada. La composición del consejo tiende a reflejar la amplia diversidad de la base de la asociación. Se reúne de manera regular, generalmente una vez al mes, para examinar las actividades de los administradores del bosque modelo, avances del proyecto, nuevas propuestas, problemas e informes financieros. El consejo aprueba presupuestos y toma decisiones de *motu proprio* o por recomendación de la administración. En su calidad de principal organismo de dirección, el consejo de directores tiene la responsabilidad última por la realización y el rendimiento de la entidad del bosque modelo.

## **Rendición de cuentas**

La organización de un bosque modelo actúa en nombre de sus participantes en campos tales como la elaboración e implementación de proyectos. Entre otras cosas, la organización también tiene un perfil público e intenta proponer sus ideas en el debate público sobre asuntos relativos a recursos. A fin de que la organización del bosque modelo represente y refleje bien a sus miembros en esos y en otros campos necesita estar estructurada de manera tal que le permita rendir cuentas a los asociados por sus decisiones y acciones. En la mayoría de los casos, pero no en todos ellos, esta rendición de cuentas se garantiza estableciendo el bosque modelo como una entidad jurídica en las jurisdicciones nacionales o subnacionales correspondientes que tengan competencia sobre organizaciones o asociaciones públicas.

Cualquiera sea esa eventual estructura, la finalidad es crear un conjunto de procedimientos en el que los asociados interactúen, y que sirvan para tomar las decisiones. También es sobre esta base que la organización del bosque modelo empieza a actuar públicamente en cuanto entidad legítima y creíble. Su cohesión en cuanto organización puede ser creada a través de una combinación de metas y objetivos claramente enunciados y documentados, estructuras de dirección, procedimientos para la toma de decisiones, criterios de afiliación, etcétera.

Asimismo, es importante indicar aquí que los derechos de una organización de bosque modelo raramente incluye la autoridad de tomar decisiones sobre la tierra. Sus derechos y responsabilidades tienden a estar limitados a la dirección, administración y aspectos financieros de sus actividades de administración, extendiéndose también a la supervisión de contratos para sus actividades de proyectos.

### **Competencia técnica**

La organización del bosque modelo tiene abundantes peritos profesionales a su disposición y se beneficia enormemente con el aporte y la orientación de sus especialistas. El aporte de técnicos expertos a menudo está estructurado alrededor de comités técnicos o consultivos oficiales o no oficiales. La cantidad, composición y nivel de la actividad de los comités técnicos del bosque modelo varían conforme a las necesidades: en algunos casos, por ejemplo, un comité técnico funcionará para un proyecto específico y se disolverá después de completarse el proyecto. Sin embargo, generalmente hay por lo menos un comité técnico permanente que funciona como órgano consultivo ante el consejo y la administración. Este último tipo de comité frecuentemente está compuesto por dirigentes de los diversos programas del bosque modelo o núcleo central de proyectos (vale decir, investigación forestal, desarrollo económico, SIG, comunicaciones). Puede servir para ayudar al bosque modelo a crear y mantener un conjunto integrado y centrado de programas y proyectos. Además, los miembros del comité pueden tener acceso a peritos y recursos adicionales de sus organizaciones de base. Los comités técnicos se reunirán regularmente y a veces con mucha frecuencia, como es el caso cuando se están concibiendo programas o cuando se está evaluando o analizando los resultados y el progreso realizado.

Entre la variedad de comités técnicos que se pueden crear en forma ocasional está un comité dedicado a hacer exámenes internos de administración y auditorías técnicas. Es beneficioso para la organización realizar ejercicios originarios de control de la calidad para confirmar que un curso de acción dado generará los resultados anticipados. A diferencia de las auditorías técnicas, las auditorías financieras se deben hacer anualmente y las deben realizar auditores independientes.

*Nota: Las necesidades de auditorías y exámenes técnicos y financieros **externos** variará de un bosque modelo a otro según las exigencias de los organismos patrocinadores y el reglamento o procedimientos adoptados por el bosque modelo en cuestión.*

### **Capacidad de dirección propia eficaz**

La asociación del bosque modelo determina metas y objetivos estratégicos anuales o a largo plazo y autoriza planes operativos anuales o de largo plazo. Cuenta con un personal permanente reducido dedicado a supervisar la elaboración y ejecución de proyectos, donde el director del personal presenta informes en forma regular al consejo de directores o un organismo equivalente. Los planes operativos anuales generalmente están coordinados por el personal del bosque modelo con el aporte principal de los encargados de la ejecución de proyectos y los comités técnicos y ocasionalmente del consejo de directores. La mayoría de los proyectos del bosque modelo son implementados por las organizaciones asociadas bajo contrato con la entidad del bosque modelo. En cuanto tal, el equipo de administración del bosque modelo es responsable de la supervisión del proyecto y el cumplimiento del contrato.

El nivel mínimo del personal permanente generalmente incluye un director de proyecto, un encargado de comunicaciones o técnico y un puesto de auxiliar administrativo. El número efectivo del personal en una organización de bosque modelo varía considerablemente, y está determinado por los recursos disponibles, el alcance del plan de trabajo anual, y en algunos casos por las exigencias de presentación de informes y de rastreo que impongan los organismos patrocinadores. En el caso de los países en desarrollo los costos por concepto de personal pueden ser cancelados por el gobierno anfitrión, por las organizaciones asociadas, por un organismo donante internacional o una combinación de los tres. Es fundamental que el personal del bosque modelo reciba capacitación y perfeccionamiento que les permita realizar sus funciones con habilidad y confianza (véase sección sobre Principios rectores).

*El Anexo (Documento 2 de 2) incluye una serie de organigramas que ilustran las diferentes estructuras que se han dado los bosques modelos. También se describen las relaciones entre unidades organizativas en los textos complementarios.*

### **3. Operación de un bosque modelo, o ¿Qué hace un bosque modelo?**

La organización de un bosque modelo concibe, elabora y realiza un conjunto integrado de proyectos que reflejan las necesidades y expectativas de la asociación en el contexto de una explotación sustentable del recurso. También comunica esos adelantos en forma activa localmente y dentro de la comunidad de bosques modelos y mejora activa y continuamente su comprensión sobre asuntos relativos al manejo forestal sustentable. En una serie de casos donde el trabajo hecho en asambleas locales de las partes interesadas para expresar opiniones sobre el manejo del recurso no ha logrado los resultados esperados, el bosque modelo se ha transformado en una herramienta para controlar el conflicto en esos campos. El texto a continuación describe el marco general de las actividades que ocupan a una organización de un bosque modelo y que sugieren la variedad de funciones que puede cumplir un bosque modelo al nivel local y niveles más altos en el debate sobre el manejo forestal sustentable.

**Selección de programas:** Los planes de trabajo anuales y a más largo plazo del bosque modelo típicamente comprenderán varias amplias áreas de programas que reflejan las prioridades determinadas por el grupo de participantes. Esas selecciones normalmente se hacen después de un gran número de reuniones, consultas, retiros y/o talleres.

Grupos de técnicos expertos trabajan con el grupo de la asociación para identificar no sólo cuáles sean las prioridades sino también cómo se pueden abordar, el nivel del esfuerzo requerido y los resultados que se puedan esperar. Hasta la fecha, las áreas de programas han caído en un número relativamente pequeño de áreas, cada una de ellas con proyectos o actividades operativas específicas (se supone que Dirección y Administración de Proyectos está en cada programa):

- ▶ Adquisición de datos/inventario de recursos
- ▶ Ciencia/investigación forestal
- ▶ Mantenimiento de la biodiversidad
- ▶ Comunicación
- ▶ Transferencia de tecnología
- ▶ Desarrollo y diversificación económicos
- ▶ Formación de capacidades (capacitación de la administración y personal y otros)
- ▶ Trabajo en red
- ▶ Medición de la sustentabilidad / indicadores de nivel local

La eventual mezcla de componentes de programas y el peso que se les asigne en el programa general del bosque modelo dependerá de las decisiones que tomen los participantes, y ellas mismas constituyen un reflejo de las prioridades y necesidades locales. Al mismo tiempo, el grupo debe actuar con cuidado a fin de que el programa de trabajo no sea simplemente una colección de iniciativas individuales, sino más bien constituyan un conjunto integrado de iniciativas cuyos elementos se refuercen mutuamente mediante el cual se facilitará una mejor administración y/o planificación en el futuro.

**Selección de proyectos:** En cada área de programas se determinan proyectos individuales que se desarrollarán y ejecutarán. Es en este punto que se asignan recursos específicos (dinero más contribuciones en especie) a los proyectos. Estos son los costos más variables de todos. A fin de financiar los costos de los proyectos la organización de un bosque modelo trabajará para obtener contribuciones financieras directas (subsidios, donaciones, contratos, etc.) de parte de patrocinadores o donantes. Paralelamente a la obtención de financiamiento directo, la asociación debería intentar obtener fondos de contrapartida o fondos mayores a través de recursos internos en la forma de fondos efectivos, servicios profesionales, instalaciones u otras contribuciones que puedan compensar los costos directos. Los costos son generalmente más elevados durante uno o dos primeros años de operación, durante los cuales se hacen la mayoría de las adquisiciones de capital y tienen lugar los costos de capacitación. Los proyectos significativamente más grandes, que están relacionados al bosque modelo pueden tener presupuestos comparativamente mayores que otros proyectos, por ejemplo, el inventario de recursos, la formación institucional/de capacidad, o el desarrollo de la industria forestal.

En base a la lista propuesta de áreas de programas que se ha dado (arriba), a continuación se presenta una breve lista de proyectos a manera de ilustración de la amplia gama de opciones abierta a una asociación. Los ejemplos se han sacado de los planes de trabajo de bosques modelos existentes:

*Adquisición de datos / inventario de recursos:* el inventario de recursos con una demanda de mercado actual, perfil socioeconómico del territorio del bosque modelo, inventarios detallados de las especies forestales, investigación en archivos sobre la historia y dinámica forestal, cartografía y clasificación del suelo y la hidrología.

*Observación y evaluación:* desarrollo y aplicación de herramientas para medir la sustentabilidad (por ejemplo, indicadores a nivel local de la sustentabilidad), medición de niveles de cosecha/aprovechamiento sustentables de los recursos forestales.

*Ciencia/investigación forestal:* Desarrollo y aplicación del Sistema de Información Geográfica (SIG); investigación de patología forestal; manejo de la zona ribereña; modelación de la dinámica forestal; planificación de paisajes; dinámica de la sucesión forestal; valor agregado a la elaboración de la madera por las empresas locales, otros productos no madereros del bosque (véase abajo).

*Biodiversidad:* documentación de especies raras o en peligro de la flora y fauna; investigación y/o restauración del hábitat; medidas de conservación y protección; observación del crecimiento poblacional y hábitos de migración con respecto a las operaciones de cosecha forestal.

*Comunicación:* retiros organizados para la asociación; boletines trimestrales, composición de un sitio en Internet; adquisición y difusión de datos; organización de talleres y simposios; participación en eventos fuera de la región (Foros de la Red, etc.); enlace con patrocinadores, ONG, gobierno y otros.

*Transferencia de tecnología:* investigación tecnológica para aplicaciones locales; modificación del equipo de silvicultura a las condiciones locales; capacitación en el SIG; capacitación en la gestión de datos e información; estudios de casos en diversificación económica local; asociación interdisciplinaria para el intercambio de conocimientos técnicos especializados.

*Desarrollo y diversificación económicos:* valor agregado local a la elaboración de la madera; desarrollo de productos forestales no madereros; manejo de zonas productoras de bayas; turismo y ecoturismo; intercambios técnicos y de expertos entre bosques modelos.

*Formación de capacidades:* capacitación en la resolución de conflictos, administración financiera; planificación estratégica, gestión de datos, comunicación eficaz; exámenes técnicos y financieros internos.

*Trabajo en red:* asistencia a foros regionales y de la Red; establecimiento de redes temáticas (por ejemplo, biodiversidad, SIG, o indicadores de la zona local), iniciativas bilaterales de transferencia de tecnología; almacenamiento e intercambio de datos por Internet; estudios de casos y experiencias en diversificación económica; difusión de avances en el campo de los instrumentos para la adopción de decisiones en manejo forestal sustentable.

**Administración/manejo:** Un presupuesto administrativo debería incluir fondos suficientes para financiar un personal cuyo volumen y niveles de capacidad técnica reflejen el tamaño y la complejidad de la iniciativa local del bosque modelo. Las actividades incluyen pero no se limitan a la administración y observación de proyectos, y comunicación. Cada grupo de un bosque modelo determinará las funciones de su personal contratado localmente, sin embargo, entre la lista típica de expectativas respecto al personal del bosque modelo se pueden encontrar las siguientes:

- ▶ Organización de reuniones generales
- ▶ Organización de reuniones del consejo
- ▶ Enlace continuo con los asociados
- ▶ Administración de contratos
- ▶ Contratación y capacitación
- ▶ Comunicación local y dentro de la red
- ▶ Coordinación de la producción y divulgación de informes técnicos y de otra índole
- ▶ Presupuesto y administración y control financiero

- ▶ Iniciativas estratégicas (tales como el establecimiento de nuevas asociaciones, proyectos o acuerdos de financiamiento).

Debido a que los fondos para bosques modelos son limitados, les corresponde a los administradores del bosque modelo ser altamente eficientes e innovadores para lograr el uso más eficaz de los fondos.

**Evaluación, análisis y diálogo internos:** En su calidad de organización que generará grandes volúmenes de datos, mapas, informes técnicos y otros recursos, la organización de un bosque modelo necesita tomar medidas destinadas a hacer que esa información se dé a conocer -- y cuando corresponda -- se lleve a la práctica. Si bien esto suena bastante acertado, frecuentemente es el eslabón débil entre el trabajo de los profesionales y las aplicaciones a nivel de terreno. La responsabilidad de administrar la información y transferirla a los usuarios potenciales puede recaer en cualquiera o cada uno de los principales organismos del bosque modelo (administración, consejo o comités técnicos).

**Participación en los adelantos del manejo forestal sustentable a nivel mundial:** cada organización de un bosque modelo estará interesada en comunicar sus experiencias y aprender de otros que también han desarrollado soluciones locales al desafío de la sustentabilidad. En muchos casos eso significará desarrollar vínculos con otros bosques modelos. Hay varias oportunidades para hacer esto:

Talleres y foros sobre bosques modelos: bosques modelos individuales, organizaciones internacionales y organismos nacionales organizan durante el año eventos alrededor de temas de interés para la mayoría de los sitios de bosques modelos.

La comunicación de información y la colaboración por Internet: la mayoría de los bosques modelos actualmente tienen bases de datos electrónicos bien establecidas que se pueden consultar en Internet. En el corto plazo se espera que se desarrollen varios proyectos pilotos para ensayar la efectividad del medio electrónico para fines del trabajo en red. En algunos campos, tales como indicadores de nivel local, desarrollo económico y manejo de la zona ribereña, parece que los intercambios por Internet son eficaces.

Facilitación del intercambio y trabajo en red por parte de la Secretaría: después de una serie de detalladas consultas regionales sobre bosques modelos, las conclusiones señalaron una serie de campos donde los bosques modelos consideraron que el trabajo en red era alcanzable y de valor para los miembros. La Secretaría de la Red elaborará estrategias con el fin de facilitar el trabajo en red (intercambio de información, colaboración, intercambios de personal, etc.) entre sitios en cinco áreas: Asociación y formación de capacidades; diversificación económica; medición y evaluación del progreso hacia el manejo forestal sustentable; adopción y uso de instrumentos para el manejo forestal sustentable, y trabajo en red a través de proyectos especiales altamente enfocados en características regionales o temáticas (tales como las indicadas arriba).

Trabajo en red autónomo entre bosques modelos: no todo trabajo en red debe ser facilitado por la Secretaría de la Red. Se insta a que cada sitio desarrolle vínculos autónomos con otros sitios.

Participación más amplia en iniciativas y desarrollo del manejo forestal sustentable: un proyecto de bosque modelo opera dentro de la red internacional pero también en forma

pública y transparente en el ambiente más amplio de profesionales dedicados a la administración de recursos. Por tal motivo, y a fin de que mejore sus propias actividades se insta a cada organización a informar y estar informada sobre los eventos, avances y actividades en materia de manejo forestal sustentable a todos los niveles.

**Desarrollo y mantenimiento de la asociación:** En todas las actividades y en forma permanente los administradores del bosque modelo tienen la principal responsabilidad de los vínculos con la asociación y el mantenimiento de ésta. Los adelantos en materia de explotación sustentable raramente aparecen en los titulares. Suceden en forma paulatina y se consiguen con dificultad. Mantener el interés y la contribución de los participantes implica desde el comienzo la comprensión de que esta iniciativa es de largo plazo. Exige la visión, la paciencia y la defensa constante a nivel público por parte de las personas que apoyan. La experiencia demuestra que el trabajo en red activo entre profesionales y sitios, proyectos de colaboración y participación en el diálogo internacional más amplio sobre política del manejo forestal sustentable son acciones importantes que contribuyen a mantener el interés de los asociados.

### **Principios rectores**

Finalmente, se indicó anteriormente que el concepto del bosque modelo es optimista. Se debería agregar que también es ambicioso. Porque se apoya fuertemente en el tiempo, los conocimientos técnicos especializados y la buena voluntad de muchos voluntarios (aparte del personal y contratistas por supuesto) la iniciativa del bosque modelo debe demostrar su potencial para crear un foro y proceso necesarios para mejorar la toma de decisiones a nivel local en materia de recursos así como otros beneficios a los participantes. A fin de ayudar a mantener su enfoque y credibilidad, el concepto del bosque modelo se orienta en sus programas, proyectos y actividades por un número de principios rectores comunes. Tal como sucede con otros atributos de los bosques modelos, estos principios han sido concebidos para proporcionar un contexto y un punto de mira para que la asociación le ayude a triunfar. Hacen hincapié en la buena administración, la educación permanente, un propósito claro, creatividad e innovación. Entre los principios que se mencionan con mayor frecuencia se encuentran los siguientes:

#### **Un alto grado de eficiencia administrativa e integridad financiera**

Un bosque modelo se mantiene financieramente a través de una combinación de fondos gubernamentales (contribuyentes), contribuciones directas y en especie de las organizaciones asociadas y por instituciones donantes. Si bien la variedad y profundidad de los proyectos que un bosque modelo puede realizar es virtualmente ilimitada, la cantidad de los fondos disponible no lo es. A objeto de mantener el respaldo de los participantes y continuar dando confianza a los patrocinadores financieros y otros, la organización de un bosque modelo debe dirigir sus asuntos en forma eficiente y demostrar una clara responsabilidad financiera en todo momento.

#### **Aprecio del valor de la asociación en todas sus facetas**

Siguiendo la lógica del dicho “*el todo es mayor que la suma de las partes*” se desprende que en la asociación de un bosque modelo el bosque es visto de manera diferente por distintos grupos y personas. Cada una de estas opiniones contribuye a la comprensión de la trama de valores e interrelaciones que forman un ecosistema. Por excelente que esa visión compuesta pueda ser, es poco probable que nunca llegue a ser completa. Pero mediante la utilización de tal asociación podemos aspirar a una de las mejores aproximaciones que se puedan dar de cómo comprender y administrar ecosistemas complejos.

Quizás de igual significación, el establecimiento de relaciones de trabajo dentro de una asociación es en sí mismo frecuentemente un ejercicio innovador en formar vínculos que previamente no existían. Esos vínculos juegan un papel decisivo para implantar mejores estrategias de manejo de largo plazo.

### **Respeto por la independencia de los bosques modelos participantes y por la soberanía de los países participantes**

Una asociación vigorosa exige buena información, flujos eficaces de información y foros abiertos para el debate. La organización de un bosque modelo puede abordar mejor esas necesidades si se reconoce que tiene un papel a todos los niveles -- local, regional y nacional. Como todos los bosques modelos aceptan respetar las estructuras de sus propios países, a cada país patrocinador le corresponde apoyar y alentar las condiciones en que una asociación puede cumplir el mandato dentro del programa de bosques modelos.

### **Establecimiento de un foro para el debate y las decisiones en base a la igualdad y el respeto mutuo**

Tal como se indicó arriba, el bosque modelo debe estar estructurado con el fin de maximizar el flujo de información y la transferencia de conocimiento. La administración eficaz de asuntos, debates y conflictos facilitará el logro de esta meta. Exige capacidad y dedicación pero es indispensable para el bienestar de la asociación y la transferencia provechosa de conocimiento. Este es particularmente así cuando la asociación del bosque modelo incluye a los que ejercen una considerable autoridad en el sector de recursos y quienes ejercen poca o ninguna.

En la fase inicial no se espera -- ni ha sido el caso -- que las asociaciones de bosques modelos funcionen sin esfuerzo: el debate será frecuentemente acalorado, y las opiniones a menudo parciales. Los procedimientos para la toma de decisiones no se habrán ensayado y la falta de familiaridad en el trabajo conjunto pondrá a prueba la resolución de la asociación para continuar el proceso. Sin embargo, suponiendo que los participantes se hayan comprometido al concepto del bosque modelo y que cada asociado venga a la discusión preparado a tratar a los demás asociados con respeto y consideración, el debate será constructivo, y las decisiones pueden ser bien ponderadas y reflejarán el aporte de los asociados.

### **Respeto por el valor del conocimiento de las comunidades locales, las mujeres y los indígenas**

Con cierta frecuencia el beneficio neto de la explotación del bosque le llega a los usuarios urbanos o alejados, mientras las comunidades locales deben enfrentar un recurso agotado, un paisaje degradado o una economía insustentable. Esos efectos empobrecen a las comunidades de manera no sólo económica, por ejemplo, adoptando valores foráneos en vez de valores indígenas o marginalizando y disminuyendo el valor del conocimiento local sobre el bosque, su aprovechamiento y ciclos. La asociación del bosque modelo y sus programas respetan el valor del conocimiento en manos de las comunidades locales, incluido el de las mujeres y los indígenas, el que tiene completa legitimidad y un papel que contribuir hacia la sustentabilidad y logro del bienestar de la comunidad.

### **Atención a la calidad de los resultados de la investigación compartida con los miembros y asociados de la Red.**

La transferencia del conocimiento y la tecnología dentro y entre los bosques modelos es central a la idea del trabajo en red. La comunicación de experiencias y adelantos hacia un mejor manejo forestal puede acelerar perfeccionamientos similares en otros sitios y confirmar a otros la validez de sus propias observaciones y conclusiones. Tanto como la eficiencia de la administración y la integridad financiera, la calidad del trabajo producido por un bosque modelo es vital para las decisiones adoptadas localmente y la credibilidad de la asociación de un bosque modelo en su conjunto. Un programa de investigación, datos accesibles, e informes de alta calidad técnica son todos parte de esta ecuación.

### **Reconocimiento de la importancia de la información, comunicación y conciencia mundial con respecto al manejo forestal sustentable**

El manejo forestal sustentable es mucho más que un desafío técnico o de administración. Es decir, en tanto que el manejo forestal sustentable trata sobre la forma en que todos nosotros comprendemos y explotamos el recurso forestal, también implica un asunto importante de comunicación. Uno de los factores en el diálogo sobre el manejo forestal sustentable es entonces la transferencia eficaz de conocimiento desde el bosque modelo al público más amplio de modo que la iniciativa sea comprendida y reciba el apoyo a múltiples niveles. La creación de información para este público más amplio, su difusión y comunicación -- desde niños en edad escolar a adultos, desde el nivel local al nivel nacional -- es un elemento necesario en una estrategia de largo plazo para alcanzar esa comprensión.

**Un reconocimiento de que la razón primordial para la existencia de la Red es contribuir a explotar los bosques siguiendo métodos mediante los cuales se satisfagan las necesidades de los actuales habitantes del planeta al mismo tiempo que se respetan los derechos de las generaciones venideras.**

#### **Preguntas frecuentemente formuladas:**

##### **¿Qué influencia tiene el bosque modelo en el manejo de la tierra?**

El bosque modelo no toma decisiones ejecutivas ni tiene autoridad en la administración del territorio del bosque modelo. Funciona dentro de los límites de las leyes y las estructuras de propiedad existentes. El bosque modelo influye el aprovechamiento del recurso de tres maneras:

1. Debido a que la asociación del bosque modelo incluye a todos los usuarios claves del recurso (por ejemplo, gobierno, empresa privada, propietarios privados y otros), ellos participan en definir el bosque modelo, sus metas y la estructura del proyecto.
2. Bosque modelo realiza proyectos, investigación y otras actividades en la tierra, en colaboración y con el acuerdo de los principales terratenientes. Por lo tanto, los terratenientes se benefician significativamente con el trabajo del bosque modelo.
3. La actividad del bosque modelo es pertinente a nivel de política nacional. Sus actividades y experimentos señalan el camino a las aplicaciones en manejo forestal sustentable dentro y más allá de los límites del bosque modelo. Su influencia se puede considerar entonces como indirecta y a largo plazo.

##### **¿Cuál es la relación entre los bosques modelos y la certificación de productos madereros?**

No hay una relación directa entre los bosques modelos y la certificación de productos madereros. Sin embargo, un bosque modelo puede decidir trabajar con los cosechadores y productores locales en materia de certificación. En el Bosque Modelo de Gassinski de Rusia, por ejemplo, se ha establecido un vínculo entre el trabajo en curso sobre indicadores a nivel local de la sustentabilidad y un programa de certificación apoyado por el Fondo por la Naturaleza (Rusia). Los asociados del Bosque Modelo de Gassinski trabajarán en el proyecto y el territorio del Bosque Modelo de Gassinski será una zona de entre las varias en que se ensayará el programa de certificación.

### **¿Qué hace la Secretaría de la Red?**

La Secretaría de la Red mantiene actualmente un reducido personal en las oficinas centrales del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, en Ottawa. Está dirigida por un Director Ejecutivo quien informa a un Comité Directivo Internacional, el personal de la Secretaría

se encarga de entregar los planes anuales de trabajo y planes de desarrollo en curso de largo plazo. La principal actividad de la Secretaría es facilitar la formación de redes en las áreas de (a) asociación y formación de capacidad; (b) diversificación económica; (c) medición y evaluación del progreso hacia el manejo forestal sustentable; (d) desarrollo y aplicación de instrumentos de manejo forestal sustentable; y (e) proyectos e iniciativas especiales. Realiza sus labores por medio de reuniones anuales de la red, educación, capacitación y trabajo de extensión, talleres especializados, informes y publicaciones, y el desarrollo de una base de datos especializados y un sitio de Internet.

### **¿Provee la Secretaría ayuda financiera a los bosques modelos?**

La Secretaría no es una institución que otorgue subsidios ni tampoco proporciona ayuda financiera directa a los bosques modelos. Si se le solicita, la Secretaría trabajará con los bosques modelos para buscar fondos para las actividades de proyectos. Sin embargo, hace eso en calidad de organismo de apoyo antes que asumiendo el papel principal. A veces la Secretaría ha actuado como agente ejecutivo en nombre de un organismo subsidiador. Por cuanto la Secretaría no tiene un personal permanente numeroso, su capacidad para actuar como agente de entrega es limitada. Todos los arreglos de esa naturaleza se consideran por lo tanto caso por caso.

### **¿Cuánto dinero es necesario para establecer y operar un bosque modelo?**

El costo de establecer y operar un bosque modelo varía enormemente. Depende de la infraestructura física, técnica y la información existentes de una región dada (las condiciones iniciales), así como la ambición de la propuesta del proyecto de bosque modelo (sus objetivos y metas). Por ejemplo, si el territorio del bosque modelo tiene una base de datos detallada sobre el recurso y condiciones socioeconómicas que pueden ponerse a disposición de la asociación, habrá un ahorro considerable de costos y tiempo.

Algunos costos serán periódicos, tales como ciertos costos administrativos, la participación en foros o reuniones anuales de la Red u otros, administración de la información y su actualización,  
y

los costos de los proyectos de largo plazo (por ejemplo, observación de indicadores de sustentabilidad por un largo plazo).

Debido a que el alcance y el costo de proyectos y actividades posibles siempre excederá los recursos financieros disponibles, es fundamental que esas opciones sean comprendidas y aceptadas por la asociación del bosque modelo y que su trabajo de administración trabaje para mantener permanentemente la mira en su objetivo. La sección precedente sobre “Principios rectores” describe algunas de las formas en que se puede mantener la mira en el objetivo.

### **¿Cuál es (si acaso lo tiene) el papel del bosque modelo en la resolución de conflictos sobre el manejo del recurso?**

El programa del bosque modelo comenzó en el punto culminante de un debate intenso y emotivo sobre el aprovechamiento de los recursos forestales y asuntos de sustentabilidad. Hoy día continúa habiendo fuertes opiniones en todo el espectro del manejo y una necesidad de centrar esas opiniones para fines constructivos. Un producto derivado positivo de los bosques modelos ha sido su papel en crear un foro y proceso respetado para abordar el conflicto sobre el aprovechamiento de los recursos forestales cuando antes no existía ningún foro ni proceso funcional. El bosque modelo ha demostrado ser valioso en proporcionar un escenario neutral donde antagonistas tradicionales pueden sostener un debate constructivo.

### **¿Qué significa la expresión “administración basada en el consenso”?**

Primero, la administración basada en el consenso no significa un acuerdo unánime. Corrientemente significa que se llega a una decisión que todos los participantes encuentran aceptable (algunos se pueden abstener de votar por ejemplo, mientras otros pueden acordar apoyar sin estar entusiasmados, pero en ambos casos la decisión sería aceptada). Supone dos cosas: primero, que hay información completa disponible a todos los asociados, y, segundo, que el asunto se debate plenamente antes de tomar la decisión.

La administración basada en el consenso no se aplica a todos los asuntos del bosque modelo. La administración diaria de un bosque modelo no estaría incluida, por ejemplo, ni tampoco las decisiones del comité técnico (a menos que la asociación del bosque modelo decida lo contrario). El principal foro en se usa la administración basada en el consenso es la reunión plena de asociados. Es a ese nivel que se delibera sobre asuntos estratégicos, que se resuelve sobre cuestiones financieras generales, y que se determinan las actividades del programa. Es sobre este tipo de cuestiones que es necesario el consenso como una forma de asegurar el apoyo continuo de la asociación a medida que evolucione el programa.

### **¿Cuáles son los beneficios de participar en la Red?**

La participación en la Red ofrece la posibilidad de ganar acceso a los talentos y el conocimiento que ayudará a los encargados de formular e implementar políticas en circunstancias cuando muchos organismos forestales tienen un personal y fondos insuficientes. La Red -- a pesar de los riesgos inherentes que conlleva y su naturaleza experimental -- es concepto interesante e innovador que calza con la era de la información. La realidad es que muchos administradores de

recursos, en muchos países, están participando ya activamente en los elementos centrales que abarca el concepto del bosque modelo, en silvicultura participatoria, manejo ecológico y en redes de colaboración. Se está desarrollando una extensa base de conocimiento nueva en muchos países

a través de experiencias que involucran gente y lugares que podrían y se deberían compartir. En realidad, el conocimiento pertinente ya no es el dominio de “expertos” sino que incluye a las personas que poseen conocimientos en virtud de un historial de conexiones con el lugar. *Un intercambio abierto y honesto de conocimientos en todas sus formas y un examen de ese conocimiento por parte de todos los interesados crea las mejores posibilidades de aprender unos de otros.*<sup>2</sup>

1. Al afiliarse a la Red, los países, organismos e individuos asociados:

- ▶ tendrán una oportunidad de desempeñar un papel clave en la formación de la Red Internacional de Bosques modelos y de definir las funciones de la red y la estructura de dirección;
- ▶ fomentarán una administración en colaboración con países a través del acceso a un foro donde se comparte el conocimiento, se difunde la ciencia y la tecnología y se intercambian ideas y experiencias;
- ▶ tendrán acceso a procesos sociales ya desarrollados para la formación de consenso en los bosques modelos existentes. En realidad, la demostración de elementos sociales -- por ejemplo, la potenciación en la toma de decisiones, el respeto a las diferencias culturales, la equidad y distribución de los beneficios -- es el beneficio más tangible del Programa de Bosques modelos hasta la fecha. (Probablemente hay tanto que aprender de esos procesos y relaciones de trabajo como de los resultados físicos).
- ▶ participarán en un proceso permanente y transparente de evaluación con el fin de fiscalizar la efectividad y eficiencia de las actividades de la Red y el logro de las metas y objetivos.

2) A los países participantes se les ofrece la posibilidad de:

- ▶ dar dirección en la promoción de los valores sustentables de los bosques;
- ▶ formar parte de un proceso transparente en el cual otros podrán obtener libremente experiencia del mundo real en sus iniciativas de bosques modelos;
- ▶ impugnar métodos existentes y cambiar instituciones, políticas y legislación existentes;
- ▶ compartir las lecciones aprendidas;
- ▶ mejorar la creación de capacidades y la formación de consenso en la comunidad.

3. Los organismos donantes bilaterales y multilaterales también son posibles beneficiarios de la

---

<sup>2</sup> Stankey, G.H. y Shindler, B. 1997. Adaptive Management Areas: Achieving the Promise, Avoiding the Peril. Servicio Forestal del Departamento de Agricultura de EE.UU. Estación de investigaciones de PNW.

Red debido a elementos claves relacionados al desarrollo sustentable en los Bosques modelos:

- ▶ alivio de la pobreza;
- ▶ mayor participación de las mujeres e indígenas;
- ▶ seguridad de los alimentos y disponibilidad de energéticos;
- ▶ ecosistemas en buen estado -- comunidades sanas;
- ▶ creación de instituciones y capacidad, educación, capacitación;
- ▶ asistencia técnica e intercambios técnicos.

Estos beneficios se pueden obtener por medio de una variedad de mecanismos. Algunos ejemplos de las actividades que abordan estos asuntos se describen brevemente en un documento aparte preparado mediante un proceso de consulta internacional que fue acordado por el grupo Antalya de países.<sup>3</sup> Este documento se puede consultar en el sitio de la Red en Internet.

---

<sup>3</sup> Los doce países más la FAO reunidos en el Congreso Mundial de Silvicultura en Antalya, Turquía, en octubre de 1997 con el fin de debatir la futura creación de la Red Internacional de Bosques Modelo: Argentina, Australia, Canadá, Chile, China, Estados Unidos, Japón, Malasia, México, Reino Unido, Rusia y Sudáfrica.