

**FOREST
LEADERS** *for*
**INTEGRATED
LANDSCAPE
MANAGEMENT**

Construyendo futuros sostenibles

Lecciones de gobernanza
participativa en la
Red Latinoamericana de
Bosques Modelo (RLABM)



ecoagriculture
partners



En colaboración con
Canada



Red
Internacional de
Bosques Modelo



RLABM
RED LATINOAMERICANA
DE BOSQUES MODELO



**LANDSCAPES
FOR 1 BILLION
PEOPLE**



Tabla de contenidos

Agradecimientos	3
Glosario	3
Prólogo	4
Abstract	5
1. Introducción	7
2. Métodos	12
3. Resultados	16
a) Acercarse y promover la participación	17
b) La gobernanza participativa en la RLABM	19
c) La importancia del liderazgo en la RLABM	21
d) La adaptabilidad de las Alianzas de Paisaje en la RLABM	22
4. Discusión	25
5. Conclusiones	28
Bibliografía	31

Agradecimientos

Inicialmente quiero agradecer a cada una de las personas que me dieron la confianza suficiente para compartir sus historias de vida de manera presencial o virtual. Espero que el resultado sea reflejo de sus conocimientos, percepciones y sentimientos frente a lo que representa un “Bosque Modelo” y su plataforma social para desarrollar una gobernanza participativa en cada uno de sus territorios.

Gracias a **EcoAgriculture Partners** y su fondo para estimular la carrera de jóvenes investigadores como yo. Gracias a la **Red Latinoamericana de Bosques Modelo**, su equipo de gerencia y la gran familia que sigue enlazando a lo largo y ancho de esta región; quienes no dejan de dar lecciones sobre resiliencia.

Finalmente, pero no menos importante, gracias a mi comité de investigación. Especialmente a la Dra. Bemmy Granados, quien de manera constante y generosa nos acompañó, se adaptó a nuestras necesidades y siempre fue más allá de los límites del proyecto. Gracias a Leonardo, Max y Fernando, quienes desde diferentes espacios y con diferentes recursos han sido verdaderos maestros.

Glosario

AP	Alianza de Paisaje
BM	Bosques Modelo
CER	<i>Community Engaged Research</i>
CREMA	<i>Community Resource Management Area</i>
GIP	Gestión Integrada de Paisaje
ILM	<i>Integrated Landscape Management</i>
LAC	Latinoamérica
RLABM	Red Latinoamericana de Bosques Modelo
RIBM	Red Internacional de Bosques Modelo

Prólogo

Entre 2024 y 2026, con el apoyo del Gobierno de Canadá y la Red Internacional de Bosques Modelo, EcoAgriculture Partners ha desarrollado el proyecto **Líderes para la Gestión Integrada del Paisaje**. A través de esta iniciativa, ha colaborado con liderazgos locales y socios de 15 paisajes de Bosques Modelo en América Latina y Brasil, con el objetivo de fortalecer sus capacidades y mejorar la resiliencia de sus territorios mediante la práctica de la **Gestión Integrada del Paisaje** (GIP) inclusiva, en articulación con la **Financiación Integrada del Paisaje** (FIP).

Un componente fundamental de este proyecto plurianual ha sido la realización de **investigaciones colaborativas** en GIP, diseñadas a partir de las necesidades de investigación priorizadas por los propios paisajes, así como la posterior síntesis y difusión de estos aprendizajes aplicados. Cinco investigadores asociados fueron seleccionados al inicio del proyecto en base a su formación académica, experiencia, intereses de investigación afines y liderazgo previo dentro de la **Red Latinoamericana de Bosques Modelo**.

En colaboración con los líderes de los paisajes, los investigadores co-crearon una [Agenda de Investigación](#) compartida basada en las necesidades e intereses de los Bosques Modelo. Entre las áreas prioritarias identificadas para avanzar la GIP se encuentran los sistemas de gobernanza sostenible; el liderazgo juvenil y las transiciones hacia su fortalecimiento efectivo; alianzas con pueblos indígenas y el fortalecimiento de su participación; así como la resiliencia climática y las estrategias de adaptación.

De manera transversal, estas áreas se articulan con enfoques de género y con la gestión y financiación integradas del paisaje. En conjunto, los proyectos de investigación desarrollados por los Investigadores Asociados muestran una alta alineación y generan sinergias en torno a estos ejes ([acceda a las investigaciones aquí](#)).

Basándose en la **Agenda de Investigación**, los Investigadores Asociados recibieron orientación mediante un modelo de comunidad de práctica y mentoría, que apoyó el diseño e implementación de sus proyectos de investigación colaborativos y orientados a la acción. Asimismo, contaron con oportunidades para difundir y compartir los resultados de sus investigaciones en diversos espacios y eventos.

Este informe, elaborado por uno de los Investigadores Asociados, representa un hito fundamental del proyecto **Líderes para la Gestión Integrada de Paisajes**. Es un resultado concreto de los procesos de investigación colaborativa desarrollados y aporta de manera significativa a las prioridades y objetivos de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo y paisajes de la región.

Celebramos este logro, los aprendizajes generados, la orientación que ofrece, y damos la bienvenida a los próximos pasos.



Max Yamauchi Levy
Senior Manager
EcoAgriculture Partners



Bemmy Granados
Co-Principal
Persimmon Co-Lab

Resumen

Esta investigación analiza los factores que permiten la sostenibilidad de las Alianzas de Paisaje (AP) dentro de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM), una plataforma de gobernanza participativa que integra múltiples actores para la gestión sostenible del territorio. El estudio parte del creciente interés en modelos de gobernanza que respondan a las complejidades socioambientales de América Latina, donde las tensiones entre desarrollo, conservación y desigualdad histórica exigen mecanismos colaborativos sólidos.

Mediante un enfoque cualitativo basado en la **Investigación Comunitaria Participativa** (CER, por sus siglas en inglés), se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas con líderes y actores clave en 15 Bosques Modelo, en los que se identificaron elementos humanos fundamentales que sostienen estos procesos. La confianza, el diálogo, la transparencia y la legitimidad emergen como pilares indispensables para construir alianzas duraderas. También se destaca la importancia de la identidad territorial y el sentido de pertenencia como motores que fortalecen la cohesión social y orientan la acción colectiva.

El liderazgo aparece como un componente crítico: los líderes locales actúan como puentes entre actores diversos, pero los procesos enfrentan retos asociados al recambio generacional, la sobrecarga laboral y el riesgo de personalizar iniciativas colectivas. Asimismo, la investigación evidencia la necesidad de recursos humanos y financieros estables, así como de capacidades en comunicación y facilitación para asegurar la continuidad.

En conjunto, los hallazgos muestran que la sostenibilidad de una AP va más allá de estructuras formales; depende principalmente del capital humano, la legitimidad social y la adaptabilidad frente a contextos cambiantes. La experiencia de la RLABM ofrece aprendizajes valiosos para fortalecer la gobernanza territorial en América Latina desde una perspectiva participativa y culturalmente arraigada.

Palabras clave:

América Latina

gestión integrada del paisaje

co-manejo de recursos naturales

gobernanza

sostenibilidad

Abstract

This research analyzes the factors that enable the sustainability of Landscape Partnerships within the Latin American Model Forest Network (LAMFN), a participatory governance platform that brings together multiple stakeholders for the sustainable management of territories. The study builds on the growing interest in governance models that respond to the socio-environmental complexities of Latin America, where tensions between development, conservation, and historical inequality demand strong collaborative mechanisms.

Using a qualitative approach based on Community-Engaged Research (CER), 20 semi-structured interviews were conducted with leaders and key actors across 15 Model Forests. The findings highlight essential human dimensions that sustain these processes. Trust, dialogue, transparency, and legitimacy emerge as fundamental pillars for building long-lasting partnerships. Additionally, territorial identity and a sense of belonging are identified as key drivers that strengthen social cohesion and guide collective action.

Leadership appears as a critical component: local leaders act as bridges between diverse stakeholders. However, these processes face challenges related to generational turnover, workload pressures, and the risk of over-personalising collective initiatives. The research also underscores the need for stable human and financial resources, as well as strong communication and facilitation capacities to ensure continuity.

Overall, the findings demonstrate that the sustainability of Landscape Partnerships goes beyond formal structures; it largely depends on human capital, social legitimacy, and the ability to adapt to changing contexts. The experience of the LAMFN offers valuable lessons for strengthening territorial governance in Latin America through participatory and culturally grounded approaches.

Keywords:

Latin America

integrated landscape management

co-management of natural resources

governance

sustainability

Introducción

Hoy en día, existe una creciente necesidad de estudiar la gobernanza de los recursos naturales debido a la presión cada vez mayor que enfrentan por parte de comunidades humanas, especialmente en países en vías de desarrollo (Estrada-Carmona et al., 2024; Bürgi et al., 2017; Ostrom, 1990). El **enfoque de paisaje**, que tiene su origen en el enfoque por ecosistemas, ha demostrado ser una alternativa ante la actual crisis global (CDB, 2004).

Los **Bosques Modelo** (BM) son un ejemplo de la construcción de plataformas de gobernanza participativa para el co-manejo de recursos naturales con enfoque de paisaje.



El sistema dinámico en el que ocurren estos procesos de interacción entre múltiples actores es el paisaje, también definido como **territorio**. El paisaje es una unidad territorial con una identidad cultural, ambiental y social específica, considerando todos los usos y valores de la tierra (IMFN, 2019). Actualmente, hay una creciente necesidad de que los actores sociales en paisajes diversos cooperen para consolidar una visión a largo plazo que garantice en el tiempo los **Servicios Ecosistémicos** (SE).

El **enfoque de paisaje** es un movimiento donde se intenta comprender las dinámicas espaciales como un todo, contemplando todas las dimensiones de la sostenibilidad y las diferentes capas de participación (CDB, 2004). Luego, una **Alianza de Paisaje** (AP) es la creación de un espacio legítimo para la incidencia en la gestión de los recursos naturales, en base a normas locales y conductas deseables (1000 Landscapes, 2022; Maharramli & Houston, 2021). Los sistemas de gobernanza participativa se han practicado en todo el mundo con diferentes nombres y formas (Buck et al., 2017). Sin embargo, no existe un estándar único, debido a las diversas asociaciones que operan según cada contexto socio-ecológico particular (Denier et al., 2017).

El movimiento de **Gestión Integrada de Paisajes** (GIP) fomenta la formación de AP a través de la colaboración a largo plazo entre múltiples actores. Este enfoque reconoce explícitamente la **complejidad social, económica y ecológica** de los paisajes (1000 Landscapes, 2022). El objetivo de esta investigación es analizar la experiencia de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM) en la construcción y gestión de plataformas participativas que se han adaptado a diversos desafíos a lo largo de los años. A pesar de los términos superpuestos, existen coaliciones que han acumulado mucha experiencia en asociatividad, como la RLABM; una organización con más de 20 años de existencia.

Figura 1: Gestión integrada del paisaje



Fuente: 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas, [An Introduction to Integrated Landscape Management](#).

La **Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM)** es una alianza voluntaria entre Bosques Modelo respaldados por representaciones gubernamentales de cada país miembro, la cual está adscrita a la Secretaría de la **Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM)**.

Actualmente, articula **32 paisajes de América Latina** (ver figura 2) bajo la orientación de un directorio. Su gestión se concentra en promover una buena gobernanza de los recursos naturales enlazando los territorios a fin de impulsar las iniciativas que promueven la producción sostenible y la conservación de los recursos naturales y los bosques de los países socios.

Figura 2: Bosques modelo en Latinoamérica



Fuente: Red Internacional de Bosques Modelo.
[Mapa de la Red Latinoamericana de Bosques Modelo](#)

Actualizado el 31 de marzo de 2025

Los **Bosques Modelo** constituyen una plataforma para múltiples y diversos actores en un territorio, con el objetivo de promover la participación para la toma de decisiones en cuanto a la gobernanza local. Esta investigación busca analizar factores que han permitido a muchas de estas plataformas sostenerse por más de 20 años. En la figura 3 se quiere ilustrar esta base conceptual; la **Asociación**, como punto de partida para las organizaciones que buscan incidir en su territorio con un enfoque de paisaje. No obstante, este sigue siendo un ámbito en el que se requiere mayor evidencia para comprender mejor cómo se organiza la acción colectiva. De esta manera, la figura 3 conecta el concepto de *Alianza de Paisaje* que está en el centro de **los cinco pasos para la GIP**, y el principio número uno de los Bosques Modelo, que establece que *“Cada Bosque Modelo es un foro neutro que acoge con agrado la participación voluntaria ... de las partes interesadas”*.



Figura 3: Los 5 elementos de la GIP
 Fuente: 1000 Paisajes para Mil Millones de Personas

De acuerdo con la literatura consultada, una AP sostenible debe coordinar e implementar acciones colectivas para optimizar y restaurar los bienes comunes de los cuales depende la dinámica social del paisaje, pero estas son etapas avanzadas de colaboración entre organizaciones locales; aún es necesario conocer en profundidad los aspectos que permiten una asociatividad efectiva y sólida (Cumming et al., 2020; Nunan, 2018). Analizar el amplio espectro de colaboraciones de los BM, ha permitido identificar aspectos clave que hacen sostenibles a este tipo de plataformas (Cumming et al., 2005).

Muchas Alianzas de Paisaje, en diferentes etapas de su vida, encuentran dificultades para sostenerse. Algunas de las razones son: la alianza fue formada de manera apresurada; los lazos que unen a los socios de la alianza no son suficientemente fuertes; la alianza cuenta con pocos actores locales; el rol de cada socio no es claro; las relaciones de poder a nivel local no son bien manejadas (Buck et al., 2017).

Es crucial identificar qué aspectos han llevado a que algunos BM alcancen una alianza sólida, donde el compromiso y la colaboración son objetivos claros, lo que las hace más resilientes ante los cambios políticos, económicos y sociales de los territorios donde se encuentran (Durán et al., 2021; Rojas et al., 2020). Aun así, es difícil encontrar suficiente información sobre los valores que movilizan este compromiso humano a largo plazo.

Reforzando la idea anterior, de manera más reciente, los criterios de madurez de un paisaje constituyen una oportunidad para comprender mejor la evolución de este tipo de Alianzas (Landscape et al., 2024). En este nuevo análisis, **la identidad y el liderazgo** aparecen como elementos clave; sin embargo, son atributos humanos que no pueden por sí mismos mantener en el tiempo una alianza. Muchas veces es necesario que se dé un mandato oficial para que esto ocurra. Entonces, **las preguntas que se quisieron responder fueron:**

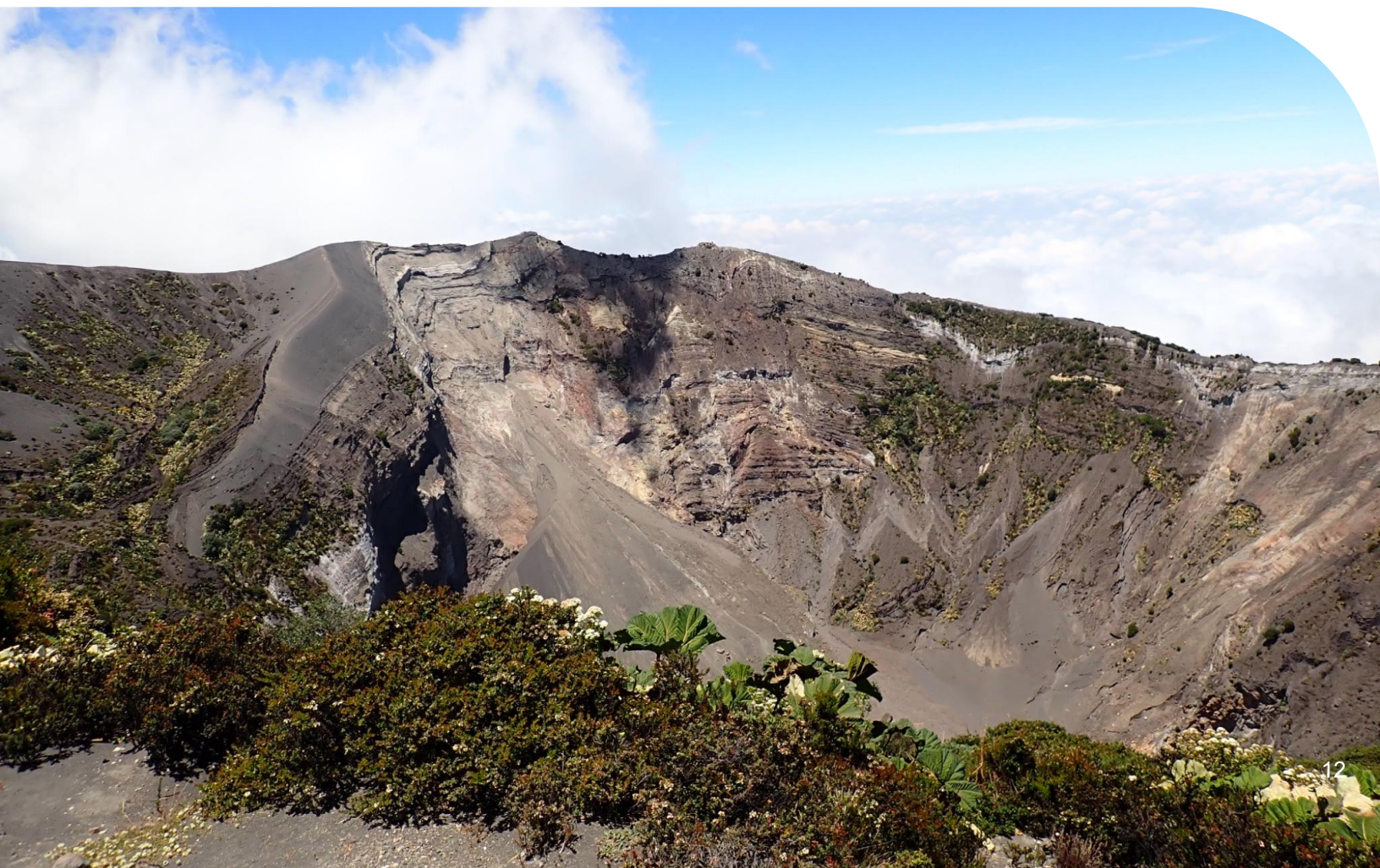
- *¿Qué aspectos son determinantes para mantener Alianzas de Paisaje en el tiempo?*
- *¿Qué rol juegan el liderazgo y la identidad en este proceso?*
- *¿Qué tipo de recursos son necesarios para que este tipo de procesos tengan bases sólidas que favorezcan la continuidad?*

Esta investigación se desarrolló bajo el **paradigma constructivista crítico**, privilegiando una fuerte interacción con la población de estudio. Por lo tanto el enfoque metodológico fue **Comunitario Participativo** (CER, por sus siglas en inglés). Lo que busca este enfoque es aumentar la justicia social con la población de estudio al involucrarla en todo el proceso de investigación (Taffere et al., 2023), lo cual tiene pleno impacto en Latinoamérica (LAC) por su amplia tradición en **Investigación Acción Participación** (Jara, 2018; Gaudet & Robert, 2018).

Los resultados muestran que la sostenibilidad de una Alianza de Paisaje en el contexto latinoamericano exige mirar más allá de los marcos formales de gobernanza y adentrarse en las dinámicas humanas que sostienen—o fracturan—los procesos colaborativos. Factores como **la identidad territorial, la cohesión social, la confianza y la legitimidad** no son elementos accesorios, sino elementos determinantes en la fundación de una plataforma con enfoque de paisaje. La literatura actual indica que estos elementos son difíciles de construir y más difíciles aún de mantener, pero constituyen la base mínima para que las AP puedan proyectarse como verdaderas plataformas de gestión territorial. En este sentido, analizar la experiencia acumulada de la RLBM ha permitido revelar patrones comunes que ayudan a explicar por qué algunos procesos prosperan mientras otros se debilitan, creando un puente necesario entre la teoría y la práctica.

Métodos

El enfoque metodológico de esta investigación es la **Investigación Comunitaria Participativa** (CER, por sus siglas en inglés). El enfoque CER considera métodos de investigación tanto cualitativos como cuantitativos y busca especialmente empoderar a la comunidad con la que se trabaja para que pasen de ser "objetos de estudio" a colaboradores en la investigación (Chicago Beyond, 2018), lo cual es clave en LAC, pues existe una necesidad generalizada por mostrar de manera clara a las comunidades los beneficios de la investigación académica (Taffere et al., 2023). De hecho, existe una amplia tradición de **Investigación Acción Participativa** (IAP) en la región, que ha sido conceptualizada y expandida por varios pensadores, entre quienes destacan Paulo Freire en Brasil y Orlando Fals Borda en Colombia.



Luego del taller inicial de lanzamiento del proyecto “**Forest Leaders for Integrated Landscape Management** (ILM)” en el BM Pantanal-Brasil, se definió de manera participativa una agenda de investigación basada en las necesidades e intereses que colocaron sobre la mesa los 15 BM participantes (ver [Research agenda](#)). De esta manera, el investigador principal del presente trabajo fue seleccionado para uno de los temas priorizados: “RLABM knowledge of sustainable landscape governance system”.



El enfoque de esta investigación fue cualitativo, utilizando muestras dirigidas y muestreo bola de nieve (Bernard, 2006). De manera premeditada se tenía clara la población objetivo, así como los límites de la muestra, por la posicionalidad durante la investigación, ya que el autor principal ocupó un rol de liderazgo juvenil a lo largo de esta beca de investigación y trabajó paralelamente como parte del equipo de gerencia de la RLABM. De esta manera, se realizaron 20 entrevistas semiestructuradas con la premisa de abordar relaciones de poder; por lo tanto, no se entrevistaron solamente a los puntos de coordinación de BM, sino también se extendió la muestra a otras voces que conforman la alianza de cada BM (Hernández & Mendoza, 2018; Mack et al., 2005).

Por otro lado, se incluyó la percepción de personas que participaron en plataformas de BM que han entrado en picos y valles de funcionamiento, para comprender mejor los procesos de adaptación que han tenido lugar en este tipo de alianzas ante diversos desafíos. Finalmente, el proceso de sistematización involucró la revisión de literatura relevante (académica y gris), en donde la inmersión total en el equipo de gerencia de la RLABM ayudó de manera determinante en la comprensión de la adaptación regional que se hace del concepto “Bosque Modelo” (Raphael, C & Matsuoka, M., 2024; Access Alliance, 2012).

Se mantuvo un protocolo de confidencialidad y consentimiento con todos los participantes del estudio, avalado y construido en base al código de ética de EcoAgriculture Partners. Durante la recolección de datos se mantuvieron algunas prácticas para asegurar la claridad y apertura del estudio. Por ejemplo, el consentimiento voluntario creó una base de confianza entre entrevistador y entrevistado, en ningún momento se crearon falsas expectativas sobre el fin de esta investigación, y se permitió detener la grabación en cualquier momento que el interlocutor lo deseara.

Por otro lado, se utilizó el software Dedoose v10.0.35 para analizar la información recolectada a través de la categorización de las entrevistas en base al libro de códigos que fue construido para este propósito. Como se ve en la Tabla 1, los códigos en negrita representan códigos principales, mientras que los códigos en cursiva indican que están al interior de un código principal; lo cual se explica además con la numeración. La construcción de estos códigos se realizó en base a las preguntas de investigación y al planteamiento del problema, lo cual facilitó que la información recolectada respondiera de manera amplia a las preguntas de investigación. Los capítulos propuestos en la sección de resultados siguen esta misma lógica, donde se quiere resaltar el aporte de esta investigación frente a los vacíos de información previamente identificados.

Tabla 1: Libro de códigos

Código	Definición	Criterios de inclusión / no inclusión
1. Participación	Consenso y acercamiento para toma de decisiones.	Son importantes los detalles de representación, roles y toma de decisiones.
2. Sostenibilidad	Recursos necesarios para mantener y fortalecer una plataforma de gobernanza participativa.	Lecciones aprendidas y recomendaciones para lograr sostenibilidad financiera, social y ambiental en los BM, que implican en gran medida compromiso voluntario en diferentes etapas del proceso (Bäckstrand, 2006).
3. Construcción de Alianzas de Paisaje (AP)	Atributos para lograr la consolidación de alianzas, bajo los códigos aquí anidados.	Lecciones aprendidas, detalles de éxito y de adaptación en los BM.
3.1. <i>Confianza</i>	Entre personas, organizaciones y territorios.	Muestras de confianza y desconfianza como elemento en la construcción de alianzas.
3.2. <i>Transparencia</i>	Rendición de cuentas.	Menciones de estrategias para una rendición de cuentas efectiva que sea abierta y clara ante los miembros de la plataforma. También, se incluyeron testimonios sobre acciones responsables hacia quiénes son afectados por las decisiones de la plataforma (Bäckstrand, 2006).
3.3. <i>Liderazgo</i>	Cualidad en una persona, un grupo de personas o una institución.	Menciones de solidaridad, iniciativa, planificación, carisma y motivación por seguir un liderazgo.
3.4. <i>Manejo de conflictos</i>	Procesos de facilitación y diálogo.	Menciones de conflictos, solución de conflictos y construcción de espacios de diálogo.
3.5. <i>Legitimidad</i>	Legitimidad de las asociaciones construidas por la sostenibilidad y la gobernanza.	Aquellos testimonios que describen la relación íntima entre las personas y su territorio. Incluye relaciones basadas en legitimidad con otras personas o instituciones; es decir acciones deseables en base a un sistema local de normas (Maharramli & Houston, 2021).
3.6. <i>Manejo Adaptativo</i>	Aprendizaje y mejora constante.	Testimonios sobre acuerdos en el comienzo de las alianzas y flujo de información a medida que va madurando el proceso. Acciones de monitoreo y evaluación para lograr una retroalimentación constante que informe las nuevas decisiones (Waylen & Blackstock, 2017).
3.7. <i>Comunicación</i>	Cualidad de comunicar interna y externamente los objetivos del BM para promover la participación.	Acciones de comunicación, junto con menciones de motivaciones personales y/o grupales por hacer parte de esta plataforma de gobernanza.

Código	Definición	Criterios de inclusión / no inclusión
4. Identidad	Todos los aspectos que identifiquen a las personas de un territorio.	Detalles de identidad cultural, étnica y regional. Menciones sobre conjunto de mecanismos que generan y mantienen actitudes y comportamientos de pertenencia positivos en los individuos, sostenidos por estructuras que producen interacción, consenso y empatía (Friedkin, 2004).

Para mayo de 2025 se participó en el **foro global de BM** en Ottawa, Canadá, organizado por la Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM). Este espacio fue una primera oportunidad para dar a conocer los resultados preliminares de la investigación y obtener retroalimentación.

Asimismo, durante la última semana de octubre de 2025 se dieron a conocer los resultados de esta investigación con una ponencia oral en la sesión ***Sustainability, Spirituality and Science*** en la conferencia titulada “*Sustainability: Transdisciplinary Theory, Practice and Action*” en la Universidad de Toronto, Canada.

Resultados

Los Bosques Modelo en América Latina son esencialmente Alianzas por la sostenibilidad, que se han consolidado gracias a una identidad profundamente arraigada que sostiene la participación. Este tipo de iniciativas le ha permitido a personas del común incidir en la realidad local, como lo manifiesta sabiamente una de las personas entrevistadas con más experiencia en este proceso: ***“Es como tener un gran cerebro con unos ojos muy grandes para que piensen y vean—y miren hacia el futuro también—cuáles son las cosas que mejor pueden funcionar, qué cosas pueden hacer para desarrollar la zona donde uno vive en función de las condiciones, los recursos naturales de la gente ... en fin, de acuerdo con las características de cada sitio.”***



En la RLABM existe una experiencia consolidada que permite identificar características de sostenibilidad para este tipo de Alianzas:

- a. **Acercarse y promover la participación:** la comunicación asertiva y una propuesta clara de inclusión son esenciales para el acercamiento entre actores de un paisaje.
- b. **La gobernanza participativa:** la confianza, el diálogo y la legitimidad orientan la negociación entre actores con diversos intereses, muchas veces contrapuestos. La facilitación neutra es fundamental para construir espacios seguros donde se logre sacar a flote intereses comunes que a priori no son evidentes.
- c. **La importancia del liderazgo:** el liderazgo representa una fuerza motriz que maximiza los resultados, incluso con recursos limitados. No existe una única fórmula para darle continuidad, ya que crece y madura de acuerdo con la identidad local.
- d. **La adaptabilidad:** las experiencias de adaptación constante, en los paisajes latinoamericanos, aportan evidencia sobre el capital humano como base de la resiliencia.

A continuación, se dedica una sección independiente a cada uno de estos principales resultados.

a) Acercarse y promover la participación

Existe una fuerte relación entre la **participación** y la **comunicación**. Especialmente las personas entrevistadas destacan como claves las etapas tempranas de negociación cuando se intenta convencer y atraer a los diferentes actores presentes en el territorio para que participen de un espacio de información y eventualmente se involucren con la plataforma de gobernanza. La principal motivación es la posibilidad de tomar decisiones a escala local y tener un escenario donde su voz se pueda ver amplificada.

La necesidad de participar inicia cuando un grupo de personas con intereses comunes se reúne para pensar sobre su territorio. Estas personas se van consolidando como un **grupo gestor** y se aseguran de que la información sea accesible a todo aquel que esté interesado. La información permite sentar bases de entendimiento en torno al paisaje y le da legitimidad a la plataforma, pero no garantiza la participación de nuevas personas; por esto es clave la **claridad** durante el acercamiento inicial, para lograr convencimiento. La siguiente frase de una de las personas entrevistadas en Argentina lo ilustra muy bien:

*“En el caso nuestro creo que ha sido la voluntad de hacer algo por el **bien común**, por participar cada uno desde su lugar, aportando lo que pudiera ... fue gente que no tenía un interés egoísta en general, y sí tenía una gran **vocación de servicio**”*

La participación encuentra su motivación más potente cuando existe una **preocupación común**, bajo la cual un amplio número de personas se siente afectada. Luego, al establecer canales de comunicación se dan algunos primeros acuerdos para el surgimiento de subredes que fortalecen con varias capas de participación el tejido social del territorio. Esto deriva en una multiplicidad de espacios de participación, lo cual, para efectos de esta investigación, es algo positivo. En la práctica se da cuando una misma persona forma parte de uno o varios grupos de trabajo, lo cual estimula el sentido democrático de una plataforma participativa. En los territorios se sostiene la idea de que cuando se promueve la participación de esta manera, se van incubando **agentes de cambio** que en algún momento podrán llegar a ocupar cargos en donde podrán contribuir de manera positiva al proceso del que hicieron parte.

El reconocimiento de las potencialidades del territorio y el sentido de lugar del grupo gestor es un punto de partida para la participación. Al analizar el caso de un BM, que contó con una visita de campo y una entrevista con un líder local, se evidencia la gran oportunidad que existe en que las personas de un mismo territorio se conozcan, discutan, vean su territorio en perspectiva e identifiquen sus **fortalezas, desafíos y oportunidades**. En el caso de ellos, los actores locales enfrentaron los desafíos de su territorio y así sentaron las bases de las primeras etapas de colaboración.

Asimismo, en esta amplia red de BM existen lugares en América Latina que habían sido nombrados bajo creencias coloniales, pero que la plataforma participativa plantea renombrar como primer paso de rescate de la memoria y la identidad local. Es fundamental nombrar y visibilizar los procesos para generar **sentido de pertenencia** y hacer frente a los inevitables vaivenes de los proyectos de desarrollo. Los líderes locales entrevistados señalan que quienes participan tienden a demandar estos espacios y a enriquecer los temas de discusión. Algunos conflictos que a priori parecen no tener solución pueden desvanecerse en un primer encuentro seguro y tranquilo de actores con posiciones opuestas. La facilitación del BM es clave, pues debe saber navegar a través de relaciones de poder locales para no perder legitimidad.

Resumiendo, los participantes de este estudio destacaron que no se debe limitar la participación, ya que no se sabe de dónde vendrán alianzas que sostengan acciones en el largo plazo. Las **reuniones itinerantes** en el territorio de incidencia son una alternativa para que la voz circule y la imparcialidad se proteja. La mayoría de los participantes de esta investigación mencionaron como desafío el hecho de que los actores tengan que desplazarse a un punto fijo para los encuentros, ya que no es sostenible en épocas de escasez financiera. La **flexibilidad** es una característica que fortalece la participación y genera confianza entre las partes interesadas.

b) La gobernanza participativa en la RLABM

El propósito de todo BM es lograr una transición en el territorio. Sus miembros sueñan con una mejor vida, en equilibrio con su entorno. El profundo sentido humano de estas Alianzas, es descrito por una de las personas entrevistadas en Chile:

*“Un Bosque Modelo es un **facilitador**, y es un facilitador para promover gobernanza, para generar conocimiento, para la incidencia política, para mejorar los canales de comunicación, y para analizar los problemas de manera global.”*

Los datos analizados indican que para que un BM logre posicionarse en el territorio como un facilitador efectivo, el primer elemento que se induce es la confianza entre los actores del paisaje. Lo cual termina siendo siempre un desafío, ya que es necesario trabajar con diferentes niveles de gobierno que generan con mucha frecuencia recelo entre las comunidades locales por haber tomado decisiones arbitrarias en el pasado, sin consultarlas previamente con las personas directamente afectadas.

Por otro lado, si durante los primeros encuentros se crea confianza, cualquier iniciativa que desee implementarse tendrá muchas más probabilidades de acogida y de éxito, pues se cuenta con legitimidad local para hacerlo. En el caso de un BM en Chile, la alcaldía local ha fortalecido la AP a través de un trabajo conjunto y coordinado, dónde la amplia base participativa, asegura la efectividad y pertinencia de políticas públicas que afectan el territorio.

La experiencia de los BM en Honduras indica que la transparencia es indispensable durante la promoción de una AP, ya que la difusión de información falsa o dada a conveniencia para convencer genera desconfianza, y será difícil de remediar. La transparencia es un valor que se debe fortalecer a lo largo de todo el proceso, no es una tarea que se cumple, es un norte que define los valores de la AP.

Por otro lado, la apertura de la plataforma a compartir información para la toma de decisiones por parte de gobiernos locales ha fortalecido la transparencia y ha mitigado conflictos. La experiencia de la RLABM ha mostrado que cuando se dan espacios neutros y seguros de encuentro, surgen intereses comunes que no eran visibles antes. Existe un enorme potencial en el diálogo; de ahí la importancia de los BM como espacios de encuentro:

*“Un Bosque Modelo para mí personalmente, representa una oportunidad de **reinserción** ... me permitió conversar con personas que jamás hubiera pensado que podría haber vuelto a conversar, empresario, gente del Estado, uniformados ... Yo jamás pensé que me podía sentar en una mesa, que yo era un perseguido, o sea, mi vida era luchar y vencer un poquito. Y los que no eran de pueblo, los que no eran de mis compañeras o compañeros, era un mundo hostil”*

*“En la primera oportunidad que tuvo, **expusó los problemas**, que tenían conflictos con el agua, porque la empresa minera llegó y secó los ríos. Contaminó las aguas que usaban en los cultivos, en sus casas y demás. Y entonces ella expuso eso, y todo el mundo se quedó impactado, pensando: «Dios mío, ahora va a haber pelea». Y entonces todo se fue encauzando. Al final del taller, ya estaban **intercambiando contactos**. Al cabo de un tiempo, la empresa minera ya estaba poniendo a disposición un camión cisterna para llevar agua regularmente, y lo siguen haciendo hasta hoy”*

Cuando logran salir a la superficie puntos de encuentro que antes no eran visibles, es posible articular acciones con iniciativas que ya existen. La experiencia de la RLABM se da sobre una base crucial de mapeo de actores y de las relaciones entre estos actores. Para los BM de la región ha sido importante promover la unión para resistir imposiciones de actores externos; la fragmentación social es el mejor escenario para prácticas extractivas que no están en armonía con la visión de los BM de LAC. En relación a esto, se cuenta con el testimonio de una líder entrevistada:

*“Este programa que se llama de cultura de **paz, diálogo y transformación de conflicto** ... que es acción sin daño ... Quiere decir que tienes que ejecutar tus acciones considerando de que no vas a dañar ni al de arriba ni al de en medio, ni al último ... eso ha sido parte de la estrategia de **construcción**”*

Para los BM de América Latina ha sido muy importante reconocer a todos los actores locales, independientemente de su origen o estatus legal en el país. La legitimidad debe provenir de la amplia base que conforma una AP, no de actores externos. En el caso de un BM en Argentina, se dio la experiencia de mediación y diálogo directo con organizaciones anteriormente desconocidas, sobre aspectos de común interés. El reconocimiento del otro ha permitido el acercamiento, y así contribuir a la prevención de conflictos, e incluso acordar compensaciones ante un daño que ya fue hecho.

De acuerdo con lo anterior, lograr una gobernanza participativa efectiva es posible si hay confianza y buena comunicación entre las partes. Todos los actores entrevistados mencionan la dificultad en la comprensión del concepto de BM y los esfuerzos por crear una visión compartida de paisaje. El objetivo último ha sido lograr el compromiso de aquellos que deben estar representados en el territorio; sin embargo, no es fácil comunicar adecuadamente lo que se espera de cada uno y lo que cada uno puede lograr en estas plataformas participativas. Aquí se encuentra un punto clave de los datos analizados, reflejados adecuadamente por una líder entrevistada de Argentina:

*“Yo tengo una frase que aprendí cuando estuve en la función pública ... hay que **tecnificar lo político y politizar lo técnico**, porque si no caminamos por caminos antagónicos donde nunca nos vamos a encontrar”*

Finalmente, lo que inspira o no a una persona a involucrarse depende de una profunda motivación, y este aspecto tan humano y cultural depende de cada territorio y de cada contexto. Por ejemplo, se encontró de manera reiterativa que, en la experiencia de la RLABM, la **inclusión** es un factor muy relevante—en algunos casos un principio explícito de la AP—ya que reúne actores que no encuentran otros espacios de incidencia en su territorio.

c) La importancia del liderazgo en la RLABM

Luego de analizar la información recolectada, el atributo que más se destaca en los líderes de este proceso es su **legitimidad**; logran conversar con todos los actores presentes en el territorio con credibilidad, pues cuentan con reconocimiento. En la RLABM los líderes son puentes que **articulan y conectan**. Sin embargo, los liderazgos están en plena transición en estos territorios; existen nuevas personas que se proyectan para asumir estos roles. Además, los *millennials* y *centennials* difieren en su visión del liderazgo. Tal y como lo refleja el testimonio de una de las personas entrevistadas:

*“Nos está haciendo falta reconocer que tenemos un séptimo principio, que es el principio de **la equidad y la inclusión**. Yo creo que un líder que no haya interiorizado ese principio no es un líder deseable, por mucho que sea un líder legítimamente elegido ... yo creo que es urgente en nuestros territorios”*

Además del análisis de los datos recolectados, es importante tener en cuenta la posición del investigador principal como un líder joven dentro de la RLABM, en estrecha colaboración con liderazgos más experimentados. Se encontró que atributos como **el respeto, la empatía y la escucha activa** son aspectos que tienen más peso en la RLABM, pues el liderazgo autoritario e impositivo no llega a las nuevas generaciones. El ejemplo de un líder que prioriza el trabajo por encima de todo lo demás, tampoco es lo que se busca; por el contrario, un líder que **delega** y que hace brillar a otros gana confianza y fortalece alianzas en la región.

Lo expuesto demuestra la importancia de una **transición acompañada** en los liderazgos, pues existen casos de BM en los que al retirarse la persona que tenía la mayor legitimidad, se pone en evidencia la fragilidad de la AP. Por ejemplo, recargar funcionarios públicos es desgastar la AP en el largo plazo. Los BM que han tenido mayores problemas en transición de liderazgos, han caído en el riesgo de personificar procesos colectivos, lo cual es un equilibrio difícil de manejar, porque el buen liderazgo también **inspira y motiva**.

Asimismo, se identificó una **desconexión** recurrente entre la gerencia de la RLABM y los BM. Existe una diferencia entre los puntos focales definidos por la gerencia y los líderes locales, quienes cuentan con mayor legitimidad en el territorio y señalan que la AP puede estar sesgada hacia un grupo. Este hallazgo también se reforzó con ejemplos locales sobre las vocerías de los BM: si bien existen personas encargadas de comunicar su trabajo, los logros deberían atribuirse a un grupo mucho más amplio.

Las habilidades deseadas en un líder son tan diversas como lo son las culturas humanas. Se puede llegar a esperar mucho de una sola persona; en definitiva, para el propósito de una AP se necesita del **trabajo en equipo**. Por ejemplo, dejar el liderazgo en un solo actor—sin rotación—puede prevenir el involucramiento de otros actores que tienen influencia en las dinámicas del paisaje (por ejemplo las ONG de conservación o Sector Privado). La mejor manera de adaptarse a estos posibles riesgos y cultivar liderazgos positivos es, según una líder:

*“La base del liderazgo es la **confianza**. Yo tengo desarrollado un tema que se llama la rentabilidad de la confianza: la confianza se vuelve rentable cuando vos sos absolutamente confiable. El mayor poder que tienen los actores es la confianza y la confianza exige mucha **transparencia**, mucha **claridad**, mucha **sinceridad** ... implica poner la cara a un nosotros”*

d) La adaptabilidad de las Alianzas de Paisaje en la RLABM

La información recolectada y triangulada válida una vez más que el aspecto que más se desea mantener de un BM, es su **legitimidad**. Por ejemplo, una líder de un BM sostiene que, por aumentar la AP, no es recomendable traer a la mesa actores que generan tensiones, que no tienen buena imagen y que pueden desintegrar la base participativa con la que se cuenta.

Asimismo, en base a experiencias de algunos BM, si se cuenta con fondos provenientes de organizaciones estatales, se sugiere utilizar el espacio de diálogo creado para entrar en un proceso de negociación previo en el que las personas que reciban una remuneración por trabajar en la plataforma de la AP pertenezcan al grupo gestor, o directorio ya consolidado. La sostenibilidad se ve afectada cuando un puesto de este tipo queda en manos de la burocracia estatal.

La **identificación** de las personas con su territorio es un aspecto fundamental para la adaptabilidad de las plataformas participativas que buscan incidir en el paisaje. Asimismo, se trata de un atributo intangible y de difícil definición para las personas entrevistadas. Se encontró que la identidad se manifiesta en diferentes capas de participación, y que también se construye y se orienta hacia donde mejor contribuye a los objetivos de la AP.

Por ejemplo, los BM se definen como territorios diversos, productores de commodities agrícolas, importantes en la economía de los países y alejados de los gobiernos nacionales. En la figura 4, palabras como **Hogar**, **Arraigo**, **Comunidad**, **Conservación**, **Desarrollo** y **Sostenibilidad** son las más utilizadas para representar el significado de los BM para cada territorio latinoamericano. Asimismo, de manera reiterativa y muy clara se encontraron antecedentes de asociatividad en los territorios donde se configuran los BM.

Por otro lado, también se percibe como una amenaza la desculturización derivada de la llegada de personas externas que no comparten la identidad del territorio, sino que buscan principalmente oportunidades. Este es un fenómeno recurrente y ampliamente observado en LAC.

La tradición y la cultura son riquezas en estos territorios apartados donde la asociatividad es necesaria. Estos antecedentes de asociatividad provienen en muchas ocasiones del legado de los pueblos originarios de LAC que poseen una fuerte identidad con valores contrapuestos a los gobiernos centrales y que están alineados con políticas de fuerte base sindical y obrera.

Por ejemplo, el testimonio de los líderes de Chile y Ecuador es un ejemplo extraordinario de la **creación de identidad** a través de una nueva relación que quiere establecerse entre el ser humano y la naturaleza; una visión opuesta a la que impone el desarrollo. Para los líderes entrevistados de la RLABM, existe una relación directa entre **la sostenibilidad y el respeto de los derechos humanos** en los territorios donde se trabaja; no puede defenderse una agenda de desarrollo sostenible, sin hacer frente a la cultura violenta y patriarcal que aún existe en las sociedades de LAC.

Por otro lado, se encontró de manera reiterada que los líderes locales utilizan recursos propios para sostener la AP. La información disponible en su conjunto muestra que debe contratarse al menos una persona a tiempo completo. Una de las personas entrevistadas lo expresa de esta manera:

*“Es difícil ser líder y tener que hacer **1000 otras cosas**, ¿verdad?”*



Figura 4:
Elementos de
identidad en
la RLABM

Fuente: elaboración propia en
base a los datos analizados.

A la vez, un miembro de uno de los BM más longevos de la red opina:

*“si por lo menos hubiera tres personas que estén constantemente gestionando el BM sería genial porque eso permite **repartir el trabajo** ... es una tarea demasiado agotadora ... hace falta un liderazgo constante, sobre todo constante”*

A pesar de estos retos, los testimonios resaltan la importancia de los BM como **espacios de diálogo** que hacen posible el acercamiento entre grupos en conflicto, algo que ha resultado muy difícil para generaciones previas. Además, la evidencia escrita y las peticiones locales hacen énfasis en invertir de manera sostenida en las **capacidades locales, habilidades blandas y comunicación efectiva**.

La **comunicación asertiva** resulta ser un tema recurrente en los datos analizados; existe una gran necesidad de buscar caminos alternativos para explicar mejor lo que se busca, para ampliar la participación y el impacto.

Los BM generan información valiosa sobre **dinámicas en el territorio**, aunque es común que haya dificultades para gestionar este conocimiento. Por ejemplo, una persona que participó activamente en un BM insiste en tener **acuerdos por escrito**, desglosados en tareas claras y revisados de manera regular:

*“Entonces hay que adelantarse, averiguar dónde están las posibles cosas que pueden ir mal para trabajarlas y **ponerlas por escrito en algún reglamento ... un plan** ... y así ellos realmente pueden probar la iniciativa y ver si les va bien”*

Finalmente, a lo largo y ancho de los BM se encuentra de manera sistemática un grupo de **personas apasionadas**, que identifican rápidamente que uno de los mayores retos es la consolidación de un liderazgo local capaz de **unir voluntades** y generar una **visión compartida** en base a la identidad, a necesidades comunes y propósitos claros.

Las propuestas recogidas apuntan a lograr la **independencia económica** de cada BM y la **sostenibilidad** en el tiempo a partir de las potencialidades del territorio y la reinversión en funcionamiento básico.

Discusión

Los resultados de esta investigación muestran la importancia de aspectos humanos como **la identidad, el liderazgo y la confianza** para hacer que las Alianzas funcionen mejor y los acuerdos logren mayor arraigo. Los BM ofrecen una posibilidad de legitimar espacios de participación para la gestión de recursos naturales; es decir, la realización de acuerdos sobre acciones deseables en base a un sistema local de normas (Maharramli & Houston, 2021). Es posible que, si se trabaja para fortalecer esta voluntad, se dé un mandato legal que promueva el diálogo y es allí donde el espacio que facilitan los BM se convierte en una oportunidad para ejecutar fondos de manera estratégica, para ahorrar recursos en las primeras etapas de un proyecto y por supuesto, para resolver tensiones de manera temprana. La participación es una medida preventiva de conflictos socioambientales.



Existen modelos de gobernanza territorial reconocidos por los países de LAC. Por ejemplo, el caso de los **mosaicos en Brasil** que propicia la unión entre diversas áreas protegidas, que convoca a organizaciones con presencia e incidencia local para tener un diálogo constante que busque el desarrollo sostenible de la región. Similar a este modelo, existen las **Reservas de Biósfera**, que coinciden con algunos BM, como el **Bosque Modelo Manejo Forestal Sostenible Biosfera Maya y Villa Rica**. Estos modelos de gobernanza reconocen que la conservación de los recursos naturales está conectada con las decisiones a nivel local.

Con respecto a esto, se puede tomar de referencia a otras regiones del mundo, donde los enfoques de paisaje han entrado a formar parte de políticas públicas que favorecen la reunión de múltiples actores. Por ejemplo, en el caso de Ghana, existen las “**CREMAs**” (*Community Resource Management Area*), un modelo de gobernanza de base comunitaria protegida legalmente por el estado y cuya misión es descentralizar el manejo de los recursos naturales para incluir a las personas locales en la toma de decisiones (Adeyanju et al., 2021). Los BM en LAC están construyendo su propia identidad de GIP, a pesar de retos históricos; esto refuerza la diversidad de estos modelos de gobernanza de acuerdo con la literatura consultada (Denier et al., 2017; Kozar et al., 2014).

El concepto de BM en LAC se ha adaptado a las necesidades de una base social amplia que está agotada de la ineficiencia estatal en sus territorios y de las miradas restrictivas entre lo humano y lo silvestre. Para superar esta barrera, la **comunicación asertiva** demostró ser una gran prioridad por la escasa fluidez y constancia, especialmente con agencias del estado y organizaciones privadas. Por ejemplo, los funcionarios públicos rotan frecuentemente en muchos de estos paisajes, lo cual genera problemas de legitimidad en la consolidación de Alianzas. Para que la participación se mantenga, es necesario consolidar la identidad local, y para ello, el reconocimiento formal del gobierno local a la instancia “Bosque Modelo” es clave.

Con estos elementos por fortalecer se abre la discusión a **qué es lo que permite finalmente la sostenibilidad de las alianzas en territorios complejos**. Tal y como se delimitó en esta investigación, se quiso profundizar en qué elementos han sido habilitadores para que la RLABM contenga paisajes resilientes (Cumming et al., 2005). Los BM son una muestra de la arbitrariedad en la concepción de fronteras nacionales y regionales en LAC. Ante preguntas como, *¿Dónde empieza y dónde termina su territorio? ¿Qué lo identifica?*, se encontró que la **migración** y la **colonización** son antecedentes históricos que dan a estos territorios una mentalidad de conquista, y por consiguiente determinan una **identidad compleja** que se intentó comprender en este trabajo.

Según Cumming et al (2005) la **resiliencia** es “*la capacidad del sistema para mantener su identidad frente a cambios internos y perturbaciones externas*”. En la RLABM se unen territorios de LAC que han sido colonizados en el último siglo bajo una lógica agroindustrial y minera. Empezar a nombrar el territorio con palabras que valoricen la **riqueza social y natural** es determinante para cambiar la mentalidad y construir caminos posibles de sostenibilidad. Construir un **lenguaje común**, local y accesible genera cimientos fuertes en los primeros acercamientos entre los actores interesados por consolidar una hoja de ruta hacia la sostenibilidad (Buck et al., 2017).

En LAC, los BM activos y dinámicos se caracterizan por una **fuerte identidad obrera y trabajadora**. Ante los vaivenes políticos y sociales, es sorprendente hasta qué punto el capital social es determinante y es lo que más se privilegia en los BM que tienen mayor continuidad. Las redes de participación y de contactos permiten que estos paisajes se adapten rápidamente a cambios de todo tipo (Agudelo et al., 2025). Los BM que han logrado adaptarse a los altos y bajos financieros, cuentan con la fortaleza de una **economía solidaria**, una filosofía fuertemente arraigada en algunos territorios, como el *Buen Vivir* en el BM **Chocó Andino**.

Asimismo, durante la definición del problema, se encontró un estándar que define los criterios de madurez del paisaje (ISEAL et al., 2024). Ante esto, se encuentra que la RLABM se ha posicionado en los últimos años como un espacio participativo e inclusivo, siendo varios BM buen ejemplo de ello. Aquí se encuentra un valor importante de madurez: reconocer que la **gobernanza participativa** es moldeada por valores humanos, y actualmente, los más determinantes son la **inclusión** y la **equidad** en las comunidades de LAC.

De acuerdo con la revisión de literatura, se había identificado la poca exploración de atributos humanos como el **liderazgo** en la gobernanza participativa (Graaf et al., 2017). Esta investigación aporta conocimientos sobre la importancia de los liderazgos en la gobernanza participativa de LAC; pues marcan el ritmo de la alianza. Los BM proveen una plataforma de facilitación que empodera y saca a flote el potencial de liderazgo local. Ante situaciones adversas en territorios que están en algunas ocasiones aislados geográfica y políticamente de los gobiernos nacionales, los BM activos logran generar resultados tangibles en situaciones complejas.

Adicionalmente, algunas características que se identificaron previamente, como la **confianza** y la **transparencia** contribuyen a la definición de objetivos claros, que generen **acuerdos y cooperación** (Durán et al., 2021; Rojas et al., 2020). Sin embargo, para el contexto de LAC, se debe resaltar que la legitimidad de la plataforma tiene un gran peso en convocatoria, ya que los ejercicios de acercamiento permiten mitigar los conflictos. Por ejemplo, luego del proceso reflexivo que permitió esta investigación, se identificó el involucramiento del sector privado como un elemento fundamental para la reducción de riesgos en el largo plazo para los BM. Es posible inspirarse en casos brillantes como el BM **Chiquitanía Sostenible**, la **Fundación para la Conservación del Bosque Seco Chiquitano** (FCBC), y el BM **Puerto Rico** con su fondo de funcionamiento.

Finalmente, la presente investigación representa una muestra de lo que ocurre a nivel regional, aunque gran parte de la recolección de datos se realizó de manera virtual. Se recomienda en futuras investigaciones, profundizar en algunos casos particulares que destacan uno o más de los atributos humanos que se han resaltado como dinamizadores de la gobernanza participativa. Por ejemplo, una nueva e interesante línea de trabajo es cómo adecuar mejor los canales de comunicación entre los BM y la gerencia de la RLABM, para que la confianza territorial se mantenga en el proceso y en sus diferentes escenarios de participación. Asimismo, como paso siguiente, se puede profundizar en la generación de herramientas para la **resiliencia organizativa** en los BM; esto puede aterrizar mucho más esta investigación para que sea accesible y pertinente al contexto de cada uno de los territorios.

Conclusiones

A lo largo de esta investigación se buscó comprender qué permite que una Alianza de Paisaje se mantenga en el tiempo dentro del contexto latinoamericano, especialmente considerando que atributos como la **identidad** y el **liderazgo**, aunque fundamentales, no son suficientes por sí solos para sostener procesos colaborativos sin un respaldo estructural. Los **Bosques Modelo en América Latina** fueron la base de este análisis, ya que permiten mirar más allá de los marcos institucionales y adentrarse en las dinámicas humanas que realmente moldean la continuidad de estas alianzas. Este enfoque permitió conectar los elementos sociales y culturales con las condiciones estructurales que influyen en la gobernanza territorial.



Los resultados obtenidos muestran que la sostenibilidad de una Alianza de Paisaje depende tanto de la **solidez de sus mecanismos de gobernanza** como de la **calidad de las relaciones humanas** que la sostienen. **La identidad territorial, la cohesión social, la confianza y la legitimidad** emergen como factores determinantes, difíciles de construir y aún más difíciles de mantener, pero esenciales para que una alianza pueda funcionar como una verdadera plataforma de gestión colaborativa. Asimismo, la experiencia acumulada en la RLABM revela patrones comunes que permiten identificar recursos clave para la continuidad: **comunicación asertiva, inclusión, facilitación neutra, liderazgo** adaptado a la identidad local y una alta capacidad de adaptación que descansa en el capital humano.

La resiliencia de la RLABM radica en su gran **adaptabilidad** a la inestabilidad política regional. Por ejemplo, los liderazgos se sostienen muchas veces con pasión y es algo que nace de cada persona, de la cultura cultivada en cada territorio, y es muy difícil de encontrar, pero sumamente contagiosa. Se sugiere que estas plataformas de participación no recarguen laboralmente a funcionarios públicos, pues no es la solución para la sostenibilidad, si bien son fuente de conocimiento técnico y capaces de tejer alianzas.

En los BM de América Latina existen liderazgos que inspiran e impactan positivamente en sus territorios, que han desarrollado una estrategia de legitimidad local basada en una **autoridad colectiva** y no en el autoritarismo. Se trata de un liderazgo que promueve la **equidad** y la **inclusión**, lo cual pone en evidencia la gran brecha que existe entre las grandes ciudades de la región y la vida rural, en donde se percibe que las políticas se imponen de manera autoritaria y son contradictorias. Ante esto, es importante no detener el brote de la **participación** y el **pensamiento crítico**, pues todos estos diferentes nodos se articulan para fortalecer la gran Red de gobernanza de los BM; y entre más nodos, más resistencia y flexibilidad. Se recomienda dar condiciones para proponer una agenda local que refleje los intereses, sentimientos y sueños de cada generación.



Lo que genera mayor afinidad y participación de las comunidades locales en los BM es el hecho de contar con un lugar donde son escuchados de manera activa, donde al menos por un instante las relaciones de poder que se viven en el territorio pueden manejarse de manera neutra. Por ello es importante, en la facilitación de los BM, que se practiquen la legitimidad, el liderazgo y la confianza.

La **economía solidaria** ha demostrado ser la clave de la resiliencia en territorios donde los fondos operativos son extremadamente volátiles. Una fuerte identidad arraigada en valores locales es una base para la construcción de procesos y la consecución de recursos tangibles. Resolver los desafíos de sostenibilidad financiera dará mayor autonomía a un grupo con alta capacidad técnica en la mayoría de los BM.

Asimismo, es importante pasar de una lógica de proyectos que buscan resultados tangibles en el corto plazo a una lógica de procesos que toman tiempo, que se consolidan y que valoran otro tipo de métricas. Para ello es importante revisar qué lugar se le da a la cooperación internacional, como bien lo expresa uno de los líderes entrevistados:

*“Siempre es mucho más fácil acceder a un fondo de restauración que a un recurso que permita **trabajar la cultura, género, educación** ... es la última rueda del coche en nuestros países, por eso luchamos tanto con el Bosque Escuela”*

Esta investigación muestra cómo **la identidad delimita el paisaje y también lo puede reconfigurar**, pues es un atributo dinámico de las personas y grupos sociales.

En vez de una gran inversión, se recomiendan las inversiones constantes en capacidades locales, especialmente en habilidades blandas y de comunicación. El mayor recurso de estas plataformas participativas de gobernanza es **el capital humano**; invertir en estas asociaciones asegura un impacto positivo en la sostenibilidad del paisaje.

Bibliografía

1. 1000 Landscapes for 1 Billion People. 2022. A Practical Guide to Integrated Landscape Management. Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of 1000 Landscapes for 1 Billion People.
2. Access Alliance Multicultural Health and Community Services (2011). Community Based Research Toolkit: Resource for Doing Research with Community for Social Change. Toronto: Access Alliance Multicultural Health and Community Services.
3. Access Alliance Multicultural Health and Community Services. Israel BA, Eng E, Schulz AJ, Parker EA. (Eds.) (2005). *Methods in Community-Based Participatory Research for Health*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
4. Adeyanju, S., O'Connor, A., Addoah, T., Bayala, E., Djoudi, H., Moombe, K., Reed, J., Ros-Tonen, M., Siangulube, F., Sikanwe, A., & Sunderland, T. (2021). Learning from community-based Natural Resource Management (CBNRM) in Ghana and Zambia: Lessons for integrated landscape approaches. *International Forestry Review*, 23(3), 273–297. <https://doi.org/10.1505/146554821833992776>
5. Agudelo, JD., Villalobos, R., Ávalos, I., Carrera, F. (2025). Efectividad de las plataformas de gobernanza en Bosques Modelo: Arreglos institucionales y gobernanza colaborativa en cuatro Bosques Modelo de América del Sur. Tesis de maestría. CATIE, Costa Rica.
6. Bäckstrand, K. (2006). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: Rethinking legitimacy, accountability and effectiveness. *Environmental Policy and Governance*, 16, 290-306.
7. Bernard, H. R. (2006). *Research methods in anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (4th ed.). AltaMira Press. ISBN 0-7591-0868-4.
8. Buck, L., Scherr, S. J., Planicka, C. M., & Heiner, K. (2017). Building Partnerships for Landscape Stewardship. In C. Bieling & T. Plieninger (Eds.), *The Science and Practice of Landscape Stewardship* (pp. 57 - 77). Cambridge University Press. DOI: <https://doi.org/10.1017/9781316499016.007>
9. Bürgi, M., Ali, P., Chowdhury, A., Heinimann, A., Hett, C., Kienast, F., Mondal, M. K., Upreti, B. R., & Verburg, P. H. (2017). Integrated Landscape Approach: Closing the gap between theory and application. *Sustainability*, 9(8), 1371. <https://doi.org/10.3390/su9081371>.
10. Chicago Beyond. 2018. Why am I always being researched?: A guidebook for community organizations, researchers and funders to help us get from insufficient understanding to more authentic truth. Chicago Beyond Equity Series: Volume 1.
11. Cumming, G. S., Epstein, G., Anderies, J. M., Apetrei, C. I., Baggio, J., Bodin, Chawla, S., Clements, H. S., Cox, M., Egli, L., Gurney, G. G., Lubell, M., Magliocca, N., Morrison, T. H., Müller, B., Seppelt, R., Schlüter, M., Unnikrishnan, H., Villamayor-Tomas, S., & Weible, C. M. (2020). Advancing understanding of natural resource governance: A post-Ostrom Research Agenda. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 44, 26–34. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2020.02.005>.
12. Cumming, G. S., Barnes, G., Perz, S., Schmink, M., Sieving, K. E., Southworth, J., Binford, M., Holt, R. D., Stickler, C., & Van Holt, T. (2005). An exploratory framework for the empirical measurement of resilience. *Ecosystems*, 8(8), 975–987. <https://doi.org/10.1007/s10021-005-0129-z>.
13. Denier, L., Scherr, S., Shames, S., Chatterton, P., Hovani, L., Stam, N. (2017). *El Pequeño Libro sobre Paisajes Sostenibles* (Lorenzo, J., traducción, Mercado, L., edición técnica y corrección). Global Canopy Programme: Oxford. 172p. (título original: *The Little Sustainable Landscapes Book*, publicado en 2015).
14. Durán Gárate, L., Ruiz-Guevara, N., Villalobos Soto, R., Carrera Gambetta, F. (2021). La Red Latinoamericana de Bosques Modelo: pasado, presente y futuro. Turrialba, Costa Rica, CATIE. 61 p. Serie Técnica. Boletín Técnico no. 113. Colección Economía, Política y Gobernanza del Ordenamiento de Recursos Naturales no. 25.
15. Estrada-Carmona, N., Carmenta, R., Reed, J., Betemariam, E., DeClerck, F., Falk, T., Hart, A. K., Jones, S. K., Kleinschroth, F., McCartney, M., Meinzen-Dick, R., Milder, J., Quintero, M., Remans, R., Valbuena, D., Willemen, L., Zanzanaini, C., & Zhang, W. (2024). Reconciling conservation and development requires enhanced integration and broader aims: A cross-continental assessment of landscape approaches. *One Earth*, 7(10), 1858–1873. <https://doi.org/10.1016/j.oneear.2024.08.014>

16. Friedkin, N. A. (2004). Social Cohesion. *Annual Review of Sociology*, 30(4), 09-25. Doi: 10.1146/annurev.soc.30.012703.110625.
17. Gaudet, Stéphanie, and Dominique Robert. "Choisir Une Approche Pour Guider Ses Décisions Méthodologiques." *L'aventure de La Recherche Qualitative: Du Questionnement à La Rédaction Scientifique*, Ottawa, 2018, pp. 41–75.
18. Graaf, M. de, Buck, L., Shames, S., & Zagt, R. (2017). Assessing landscape governance: A participatory approach: Manual. Tropenbos International ; EcoAgriculture Partners.
19. Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. McGraw-Hill Education.
20. IMFN (International Model Forest Network). 2019. Model Forest Toolkit. Canada. 29 p.
21. Jara, O. 2018. La sistematización de experiencias: práctica y teoría para otros mundos posibles. 1 ed. CINDE (Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano). Bogotá, Colombia. 258 p. ISBN PDF: 978-958-8045-48-1
22. Kozar, R., Buck, L.E., Barrow, E.G., Sunderland, T.C.H., Catacutan, D.E., Planicka, C., Hart, A.K., and L. Willemen. 2014. Toward Viable Landscape Governance Systems: What Works? Washington, DC: EcoAgriculture Partners, on behalf of the Landscapes for People, Food, and Nature Initiative.
23. Kurniawan, N. I., Lujala, P., Rye, S. A., & Vela-Almeida, D. (2022). The role of local participation in the governance of Natural Resource Extraction. *The Extractive Industries and Society*, 9, 101029. <https://doi.org/10.1016/j.exis.2021.101029>
24. Landscape; better cotton; CDP; Conservation international; Earthworm; EcoAgriculture Partners; Gold standard; IDH; Kaleka; LTKL; ISEAL; PCI; Proforest; Certified sustainable palm oil; Sourceup; transitions; systemiq; The Nature Conservancy; Tropical Forest alliance; WWF. (2024). Core Criteria for Mature Landscape Initiatives: A collective position paper. V1. <https://www.isealliance.org/get-involved/resources/core-criteria-mature-landscape-initiatives-2024>
25. Mack, N., Woodson, C., Namey, E., MacQueen, K. M., & Guest, G. (2005). *Qualitative research methods: A Data Collector's field guide*. FLI USAID.
26. Maharramli, B. J., & Romolini, M. (2023). Leveraging Environmental Stewardship Mapping and Assessment Research as a relational process for ecology with cities. *Frontiers in Sustainable Cities*, 5. <https://doi.org/10.3389/frsc.2023.954870>
27. Maharramli, B.J., & Houston, D (2021). Navigating inclusion and legitimacy in campus-community environmental partnerships to advance urban social-ecological resilience. *Environmental Education Research*, 27(7), 955-969. <https://doi.org/10.1080/13504622.2021.1897528>
28. Ostrom, E., 1990. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, Cambridge.
29. Raphael, C., & Matsuoaka, M. (2024). Community-Engaged Research. In E. E. Editor & F. F. Editor (Eds.), *Ground truths: Community-Engaged Research for Environmental Justice* (pp. 31-53). University of California Press.
30. Rojas, C., Carrera, F., Imbach, A., Villalobos, R., Durán, L. (2020). Impacts and lessons learned from participatory landscape management platforms: The case of Latin American Model Forests. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 27 p.
31. Sayer, J. A., Margules, C., Boedhihartono, A. K., Sunderland, T., Langston, J. D., Reed, J., Riggs, R., Buck, L. E., Campbell, B. M., Kusters, K., Elliott, C., Minang, P. A., Dale, A., Purnomo, H., Stevenson, J. R., Gunarso, P., & Purnomo, A. (2017). Measuring the effectiveness of landscape approaches to conservation and development. *Sustainability Science*, 12(3), 465–476. <https://doi.org/10.1007/s11625-016-0415-z>
32. CDB, Secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica. (2004). Enfoque por Ecosistemas. Directrices del CDB. 50 p. ISBN: 92-9225-025-6 (.pdf).
33. Taffere, G. R., Abebe, H. T., Zerihun, Z., Mallen, C., Price, H. P., & Mulugeta, A. (2023). Systematic review of Community Engagement Approach in research: Describing partnership approaches, challenges and benefits. *Journal of Public Health*, 32(2), 185–205. <https://doi.org/10.1007/s10389-022-01799-9>
34. Waylen, K. A., Blackstock, K. L. (2017). Monitoring for adaptive management or modernity: lessons from recent initiatives for holistic environmental management. *Environmental Policy and Governance*. DOI: 10.1002/eet.1758.

Autoría y créditos

Autor: Juan Pablo R. Garavito

Comité: Bemmy Granados; Leonardo Durán; Fernando Carrera; Max Yamauchi Levy

Diseño gráfico: Dolores Cavanagh

EcoAgriculture Partners

EcoAgriculture Partners (EcoAg) es una organización global sin fines de lucro que impulsa la acción colaborativa para que las personas y la naturaleza prosperen. EcoAg apoya a líderes locales, comunidades, gobiernos, empresas y financiadores a imaginar, diseñar e implementar enfoques de paisaje que fortalezcan la resiliencia climática, refuercen los sistemas alimentarios y sostengan los ecosistemas y los medios de vida. Durante más de 20 años, EcoAg ha trabajado en África, las Américas y Asia para fortalecer el liderazgo, fomentar una gobernanza inclusiva, movilizar financiamiento catalítico y construir alianzas estratégicas que amplifiquen el impacto.

Visita ecoagriculture.org



Red Latinoamericana de Bosques Modelo

La Red Latinoamericana de Bosques Modelo (RLABM) es una alianza voluntaria de 32 territorios de Bosques Modelo en 14 países de América Latina, el Caribe y España, que abarca más de 38 millones de hectáreas. Promueve el desarrollo sostenible e inclusivo a través de una gobernanza participativa a escala de paisaje, fortaleciendo la colaboración, el intercambio de conocimientos y las capacidades locales como parte de la Red Internacional de Bosques Modelo (IMFN).

Visita bosquesmodelo.net



Red Internacional de Bosques Modelo

La Red Internacional de Bosques Modelo (RIBM) es una comunidad global voluntaria que promueve la gestión sostenible de paisajes forestales mediante un enfoque de Bosque Modelo basado en alianzas. Los Bosques Modelo reúnen a diversos actores—como comunidades, gobiernos, academia y el sector privado. La red fomenta la colaboración, el intercambio de conocimientos y soluciones prácticas para abordar desafíos ambientales, sociales y económicos a nivel de paisaje.

Visita ribm.net



1000 Paisajes para Mil Millones de Personas

1000 Paisajes para Mil Millones de Personas (1000L) es una coalición de organizaciones unidas por una misión compartida: impulsar esfuerzos locales en los paisajes para sostener y restaurar ecosistemas, fortalecer la prosperidad rural, enfrentar el cambio climático y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. 1000L está construyendo la infraestructura necesaria para ayudar a las alianzas de paisaje a conectarse y colaborar entre sí, fortalecer sus capacidades y liderazgo, acceder a datos y herramientas digitales para lograr un mayor impacto, y movilizar financiamiento para escalar las inversiones en paisajes.

Visita landscapes.global

