

# Proceso participativo en la implementación de microempresas forestales comunitarias. La experiencia de PROCAFOR en el Altiplano de Guatemala 1992 - 2002<sup>1</sup>

**Jorge Chapas**

*Instituto Nacional de Bosques  
Guatemala  
manejopinfor@inab.gob.gt*



Resulta evidente destacar que la participación es la vía más justa y eficiente para resolver problemas en las comunidades rurales. No obstante, la participación en sí misma no garantiza la sostenibilidad de los procesos de desarrollo; es necesario, entonces, lograr que las comunidades se apropien de los procesos, y que estos respondan a su dinámica y vocación.



Fotos: PROCAFOR.

<sup>1</sup> Equipo sistematizador: Wilfredo Villagrán, Hanna Mykkänen, Ronaldo Camey, Adolfo Revolorio y Jorge Chapas.

## Resumen

El artículo describe la experiencia del Programa Regional Forestal de Centroamérica (PROCAFOR), a través del Proyecto 7 “Manejo y utilización sostenida de bosques naturales de coníferas de Guatemala”. Este proyecto ha trabajado activamente en el proceso participativo de implementación de microempresas forestales comunitarias en el Altiplano guatemalteco. En la experiencia participaron cuatro ONG y se patrocinaron siete asociaciones forestales. Se logró un cambio en la mentalidad hacia la actividad forestal productiva; sin embargo, todavía es necesario dar continuidad a los procesos de capacitación y fortalecimiento organizacional.

**Palabras claves:** Explotación forestal; aprovechamiento forestal; explotación en pequeña escala; microempresas; participación de la comunidad; capacitación; PROCAFOR; Guatemala.

## Summary

**Participative methodologies for the implementation of forest communal micro-enterprises. The experience of PROCAFOR in the highlands of Guatemala from 1992-2002.**

This paper presents the experiences of Project 7 (Manejo y Utilización Sostenida de Bosques de Coníferas en Guatemala), national Project of the Central America Forestry Program (PROCAFOR). Project 7 has actively worked in implementing forest micro-enterprises in collaboration with local organizations in the Guatemalan Altiplano. Four NGO's worked along, and seven communal forest organizations were supported. A change towards the productive forest activity was achieved; nonetheless, it is still necessary to keep track on training and strengthening of local organizations.

**Keywords:** Logging; operation in small scale; micro-enterprises; community participation; capacitation; PROCAFOR; Guatemala.

### PROCAFOR y la problemática enfrentada

En 1992, Finlandia y cuatro países centroamericanos -entre ellos, Guatemala- suscribieron convenios bilaterales de cooperación. Mediante tales convenios, ambos países se comprometían, por intermedio de sus entidades estatales forestales, a promover el manejo sostenible de los bosques como una alternativa para el desarrollo rural, de conformidad con los propósitos de la cooperación: democracia, combate a la pobreza y sostenibilidad.

El Plan de Acción Forestal de Centroamérica (PAFCA), las iniciativas de pacificación en la región y el fortalecimiento de los movimientos campesinos e indígenas constituyeron la plataforma para la ejecución del Programa Regional Forestal de Centroamérica (PROCAFOR). Así surgió el Proyecto 7 “Manejo y utilización sostenida de bosques natu-

rales de coníferas de Guatemala”, bajo el marco institucional del Plan de Acción Forestal para Guatemala y la Dirección General de Bosques (DIGEBOS).

El Proyecto 7 busca abordar la siguiente problemática:

- La tasa de deforestación y la degradación de los bosques de coníferas han alcanzado niveles amenazadores en Guatemala. Sus causas y efectos se arraigan en condiciones de tipo social, económico, ecológico y político-institucional. Socialmente, porque la región de coníferas es eminentemente indígena, minifundista y densamente poblada; económicamente, por el predominio de la producción de subsistencia; ecológicamente, por la presencia de ecosistemas sumamente frágiles, especialmente por su topografía montañosa, y política e institucionalmente, por la falta de una política forestal explícita y la

debilidad institucional en aspectos técnicos y financieros.

- En el altiplano, los bosques han venido perdiendo valor debido a la extracción de leña y madera, la agricultura de subsistencia a costa de los bosques, la desvinculación de la industria con el manejo forestal, una débil organización derivada del analfabetismo y la desconfianza en las instituciones del estado reforzada por el conflicto armado. Tales condiciones, sin duda, no propiciaban la libre participación de hombres y mujeres, a lo que sumaba el paternalismo de las ONG durante la década de 1980. En contradicción, la amplia cobertura y vocación forestal y la diversidad climática ofrecen múltiples e importantes potenciales para la región. Estas eran las condiciones que caracterizaban un contexto local complejo y desafiante.

## El Proyecto 7

La filosofía del proyecto se cimentó en tres principios:

1. La participación plena de la población rural como punto de partida.
2. El proceso de cambio de la comunidad en su relación con los recursos naturales.
3. La integración del concepto de rendimiento sostenido con el de explotación del recurso bosque.

En este sentido, el Proyecto 7 se plantea como objetivo general: *“Contribuir a integrar la economía campesina a la actividad forestal en forma ecológica y económicamente sustentable”*.

Además, como objetivo inmediato se busca... *“establecer y consolidar sistemas de participación campesina en la factibilidad económica y social del manejo sostenido de los bosques comunales y particulares de coníferas y de su utilización integral, a través del diseño de sistemas y conceptos apropiados y su implementación en áreas demostrativas, de forma que los usuarios estén dispuestos a financiar directamente los servicios prestados”*.

### Estrategia y metodología

El proyecto se ejecutó en tres fases (1992-1995, 1996-1998 y 1999-2002) mediante una ‘metodología para el cambio’, la cual abarca cinco etapas:

1. Encuentro entre el proyecto y la comunidad
2. Formulación de un diagnóstico participativo
3. Propuesta de alternativas (formulación de proyectos participativos)
4. Implementación de las alternativas identificadas (financiamiento mediante créditos)
5. Sostenibilidad de las actividades implementadas

El trabajo se implementó con la participación de organizaciones no gubernamentales (ONG) que tuvieron presencia física en el área de acción, capacidad técnica y financiera y experiencia en proyectos de



Foto: PROCAFOR.

La selección de los grupos meta participantes se basó en el grado de apropiación y sostenibilidad del proceso

desarrollo rural. El acompañamiento de las ONG fue el resultado del auge y confianza que disfrutaban con la cooperación internacional durante la década de 1990, dada la poca capacidad técnica y financiera de las entidades estatales.

Las etapas 2 y 3 suponían una fuerte dosis de capacitación a los socios de las asociaciones y técnicos de las ONG. Bajo los principios de ‘aprender-haciendo’ y la valoración del conocimiento local, los grupos trataron de identificar la problemática de su entorno e idearon posibles soluciones. Como resultado, se proponían alternativas traducidas en microproyectos forestales productivos (etapas 4 y 5), financiados mediante un “fondo semilla” (fondo rotativo). Con este fondo, el microproyecto recibía una donación inicial de inversión y un aporte de los socios que, sumado a los ingresos generados por el microproyecto, mantendrían un flujo constante y creciente de capital; en otras palabras, representaría la parte tangible de la sostenibilidad económica y financiera.

### La experiencia

Se seleccionaron cuatro ONG:

- Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (FUNDAP)
- Centro Mesoamericano de Estudios sobre Tecnología Apropiada (CEMAT)
- Movimiento Guatemalteco de Reconstrucción Rural (MGRR)
- Plan de Acción Forestal Maya (PAF-MAYA)

A las ONG les correspondió: a) la extensión y apoyo técnico; b) el establecimiento de áreas demostrativas de manejo y utilización sostenible de bosques; c) el fomento del manejo y utilización fuera de las áreas demostrativas; d) la ejecución de estudios de pre-factibilidad en las comunidades seleccionadas.

Se identificaron grupos de campesinos que en total representaban a 526 socios. Los criterios de selección fueron: interés, conocimiento mutuo (ONG-comunidad) y presencia de bosque. No obstante, sobre dichos criterios no pesaron factores básicos como el fortale-

**Cuadro 1.****Asociaciones forestales comunitarias patrocinadas por el Proyecto 7**

Nombre	Inicio	Ubicación
Asociación de buenos plantadores de bosque (AARK)	1995	aldea Buena Vista y municipio de Santa Clara La Laguna, Sololá
Asociación de productores agroforestales de Tzanixnam (APAT)	1995	aldea Tzanixnam, Totonicapán, Totonicapán
Asociación de desarrollo agroforestal Rincón Grande (ADAFORG)	1995	aldea Rincón Grande, Zaragoza, Chimaltenango
Asociación de productores forestales y frutícolas (APROFOR)	1995	aldea Las Minas, Sipacapa, San Marcos
Asociación artesanal y de desarrollo Guadalupana	1997	aldea El Novillero, Santa Lucía Utatlán, Sololá
Asociación de desarrollo integral San Martín Jilotepeque (ADISMAJ)	1997	municipio de San Martín Jilotepeque, Chimaltenango
Asociación de manejo de áreas forestales (AMAF)	1997	municipio de Esquipulas Palo Gordo, San Marcos

Fuente: PROCAFOR. 2001. Intervención del Proyecto 7 en las asociaciones forestales de Guatemala. Informe final de la ampliación de la Fase II. Guatemala.

cimiento organizacional (posibilidad de sostenibilidad económica y financiera), la certeza jurídica sobre la tierra (acceso) y la marcada tradición agrícola que impedía, por necesidad e inercia, la vocación por el trabajo forestal.

La selección de los grupos meta (comunidades) por parte de las ONG acompañantes se basó en el grado de apropiación y sostenibilidad del proceso. Al respecto, sobresale otro factor influyente: aquellos que participaron activamente eran motivados más por el financiamiento que por un interés legítimo de realizar actividades forestales productivas de forma participativa y comprometida (Cuadro 1).

Al final de la Fase I (1995), se había logrado únicamente la legalización de cuatro 'asociaciones' de microempresas; esta figura fue la más apropiada para legalizar a las organizaciones comunitarias. El caso de la asociación La Guadalupana (creada en 1997) es diferente de las demás, porque fue ella misma quien buscó el apoyo del proyecto; esta era una asociación con tradición organizativa y manifestaba un inte-

rés espontáneo y propuestas concretas de trabajo.

El proceso de legalización de los grupos meta para constituirse como 'asociaciones' fue lento y complicado debido principalmente a la burocracia institucional de la época, la falta de claridad en cuanto a la tenencia de la tierra y la pasividad propia de la mayoría de los grupos. Paralelamente, el proceso de capacitación fomentó en 1192 socios comunitarios la autoestima y el desarrollo de capacidades y destrezas (fortalecimiento organizacional, enfoque de género, manejo forestal con base en el modelo centroamericano, viveros, pequeña industria, aserrío manual, carpintería básica, gestión empresarial, mercadeo y comercialización). Los socios, con el acompañamiento continuo de la ONG y los conocimientos adquiridos en el curso de formulación de proyectos forestales participativos, desarrollaron los estudios de factibilidad para los microproyectos forestales productivos, cuya implementación se hizo a través del fondo rotativo.

Los estudios de factibilidad carecieron de sustento económico

y financiero; además, se sobreestimó la capacidad de producción y los costos de inversión, mercadeo y comercialización. Si bien es cierto que los estudios de factibilidad se elaboraron en forma participativa, también hay que reconocer que los técnicos de las ONG mantuvieron una presencia más fuerte de lo deseable. El engorroso proceso de legalización de las asociaciones hizo que varios socios abandonaran la idea, lo que provocó situaciones difíciles como la poca disponibilidad de materia prima y de mano de obra; en consecuencia, no se originaron los ingresos esperados y, a pesar de que las asociaciones eran capaces de implementar los proyectos (viveros, manejo forestal con fines de producción, transformación de la madera en muebles o artesanías), el mercadeo y la comercialización del producto fue poco eficiente, condicionando la sostenibilidad de las microempresas.

El 70% del fondo rotativo se destinó a la compra de material, equipo e infraestructura. El hecho de que el fondo no fuera reembolsable incidió en que no se creara el compromiso de reinversión. El fondo fue administrado por los comunitarios y por la Asociación de Productores Forestales y Frutícolas de Guatemala (APROFOGUA), organización creada con el objetivo de asegurar el funcionamiento y sostenibilidad de las microempresas una vez finalizado el Proyecto.

La microempresas, en su mayoría, fueron viveros, actividades de manejo forestal, carpinterías y fabricación de muebles. Posteriormente, AARK inició la producción de artesanías (textiles y objetos hechos de acículas de pino); además montaron una panadería.

Según el Informe Final de la Fase II del Proyecto 7, el establecimiento de las microempresas forestales productivas generó 166 empleos directos y benefició de

## Cuadro 2.

Movimiento monetario en las asociaciones ligadas a APROFOGUA durante el desarrollo de la ampliación de la fase II (1999-2001)

Asociación	Ingreso total Periodo 1999-2001 (Q.)*	Ingreso neto Periodo 1999-2001 (Q.)
AARK	46.802,10	8.154,35
AMAF	37.907,36	12.524,22
APROFOR	28.823,00	10.284,95
GUADALUPANA	225.893,40	85.583,72
APAT	17.304,50	1.125,46
ADISMAJ	21.433,44	3.721,26
ADAFORG	31.334,50	8.795,50
<b>Total</b>	<b>409.498,30</b>	<b>85.583,72</b>

\* 1US\$ = 7,6Q

Fuente: PROCAFOR. 2001. Intervención del Proyecto 7 en las asociaciones forestales de Guatemala. Informe final de la ampliación de la Fase II. Guatemala.

manera indirecta a 690 familias del área rural. Si bien el incremento de los ingresos económicos era uno de los resultados esperados, este no es el único indicador sobre el mejoramiento de la economía campesina (Cuadro 2).

La capacitación y el fortalecimiento organizacional impulsado por el Proyecto 7 promovieron procesos y proyectos de autogestión. Actualmente, La Guadalupe genera beneficios económicos, ecológicos y sociales a través de un turicentro ecológico (Corazón del Bosque), el cual fue financiado en un 30% por el PNUD (el 70% restante fue financiado por el Proyecto). En el año 2002, Corazón del Bosque ganó el premio a la productividad rural otorgado por el Banco Mundial y la Fundación Soros. Por su parte, AARK paralelamente a la promoción del trabajo de mujeres, ha abierto mercados para artesanías de pino y textiles en Guatemala.

El enfoque de género no fue un factor exitoso en la experiencia de las microempresas. Aunque el Proyecto promovió la inclusión de mujeres en las microempresas forestales (el 91% de los socios de

El enfoque de género no fue un factor exitoso en la experiencia de las microempresas. Aunque el Proyecto promovió la inclusión de mujeres en las microempresas forestales (el 91% de los socios de AARK son mujeres), para beneficiar la economía familiar y mejorar su autoestima, se reconoce que el impacto fue pobre debido principalmente a las barreras culturales y limitaciones estructurales del Proyecto.

AARK son mujeres), para beneficiar la economía familiar y mejorar su autoestima, se reconoce que el impacto fue pobre debido principalmente a las barreras culturales y limitaciones estructurales del Proyecto (no se logró que el per-

sonal del Proyecto se apropiara del enfoque de género).

## Lecciones aprendidas y algunas sugerencias

Hoy en día las asociaciones y sus microempresas tienen otra percepción de los bosques y los recursos naturales. El Proyecto 7 logró un cambio de mentalidad hacia la actividad forestal productiva; sin embargo, la continuidad en los procesos de capacitación y fortalecimiento organizacional sigue siendo una necesidad.

Resulta evidente destacar que la participación es la vía más justa y eficiente para resolver problemas en las comunidades rurales. No obstante, la participación en sí misma no garantiza la sostenibilidad de los procesos de desarrollo; es necesario, entonces, lograr que las comunidades se apropien de los procesos, y que estos respondan a su dinámica y vocación.

La visión empresarial, con un rostro ecológico-social, en el marco de la apertura de mercados, valor agregado y comercialización de productos es un factor determinante para el éxito de estos procesos. Es recomendable potenciar la multi e interdisciplinariedad para lograr resultados integrales y concretos.

En cuanto al financiamiento, es esencial que se maneje bajo la política de facilitar (y no regalar) recursos financieros, para no crear paternalismos que limitan en un futuro el proceso de autogestión. Al respecto, es necesario hacer del conocimiento de los beneficiarios la forma en que se otorgan los créditos, definir claramente los mecanismos de operación y capacitar en el manejo y sostenibilidad de los fondos.

... PROCAFOR recorrió otro tramo del largo camino... ahora el desafío del desarrollo rural toca a las puertas de iniciativas concretas e innovadoras pero integrales y coherentes con la realidad local, que puedan llegar más lejos en beneficio del bien común... 