CENTRO AGRONÓMICO TROPICAL DE INVESTIGACIÓN Y ENSEÑANZA, CATIE
ESCUELA DE POSGRADO

Análisis de la contribución de la Empresa Forestal Comunitaria Tupiza en los medios y estrategias de vida de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida de la Comarca Emberá Wounaan, Panamá

Sandra Milena Escobar Izquierdo

Trabajo de graduación sometido a consideración de la Escuela de Posgrado como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

Turrialba, enero de 2015

Este trabajo de graduación ha sido aceptado en su presente forma por la División de Educación y el Programa de Posgrado del CATIE y aprobado por el Comité Asesor del estudiante , como requisito para optar por el grado de

Máster en Práctica del Desarrollo

FIRMANTES:

Alejandro Imbach, M.Sc.
Director del Trabajo de Graduación

Adriana Escobedo Aguilar

Adriana Escobedo, M.Sc.
Miembro Comité Asesor

Ronald McCarthy, M.Sc.
Miembro Comité Asesor

Francisco Jiménez, Dr. Sc.
Decano del Programa de Posgrado

Sandra M. Escobar A.

Sandra Milena Escobar Izquierdo
Candidata

II

Agradecimientos

A la UICN por hacer posible la realización de este trabajo,
Al Comité asesor por el apoyo durante el proceso, especialmente a Alejandro Imbach, por su paciencia y sus acertados comentarios.
A Carlos Espinosa, por su apoyo durante la fase campo y su disposición de mostrarme un poco del amplio y maravilloso mundo del Darién, la última frontera natural entre el norte y el sur.
A Rodrigo Arce y Guillermo Navarro por sus valiosos aportes en la lectura de este documento.
A los habitantes de La Pulida, Nuevo Belén y La Esperanza por permitir acercarme a su cultura; a la junta directiva de la EFC Tupiza, por compartir sus aprendizajes y reflexiones para este estudio. Al espíritu de trabajo del pueblo emberá – wounaan, especialmente gracias a la colaboración de sus mujeres.

Gracias al PAPD por facilitar la realización de la maestría, al Catie por ser mi hogar durante dos años y a Costa Rica por permitirme trazar nuevas rutas y conocer otros horizontes

A Olga y Efraín, mis padres, por su amor y apoyo incondicional,
A Pangarita y el sobri que viene en camino, por inspirar la vida
A Abbe y el Niño, por su cariño en la distancia.

A la familia Catie: Iri, Martica, Bella Nicole, Catty, Kary, Chito, Mary, Julia y otros tantos, gracias por compartir tantos momentos y marcar un pedazo de mi vida.

Contenido del documento

Agradecimientos III

Contenido del documento IV

Lista de cuadros VI

Lista de figuras VI

Lista de acrónimos y abreviaturas VII

Resumen del trabajo VIII

Introducción 1

2. Justificación 3

3. Objetivos 5
3.1. Objetivo general 5
3.2 Objetivos específicos 5
3.3. Preguntas de orientación 5

4. Marco de referencia 6
4.1 El enfoque de medios y estrategias de vida 6
4.1.1 Los capitales o recursos 7
4.1.2 Estrategias de vida 7
4. 2 Mapeo de actores 8

5. Metodología 9
5.1 Selección de la zona de estudio 9
5.2 Etapas de la fase campo 10

6. Resultados 13
6.1 Contexto de la zona de estudio 13
6.2. Capitales, medios y estrategias de vida de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida 14
6.2.1 Capitales o recursos de las comunidades 15
6.2.1.1 Capital Humano 15
6.2.1.2 Capital Social 17
6.2.1.3 Capital Cultural 20
6.2.1.4 Capital Político 22
6.2.1.5 Capital Natural 25
6.2.1.6 Capital Productivo o Financiero 26
6.2.1.7 Capital Físico o Construido 26
6.2.2 Medios de vida 28
6.2.3 Estrategias de vida 30
6.2.3.1 Cultivo de plátano + venta de mano de obra eventual + cacería 30
6.2.3.2 Agricultura familiar + elaboración de artesanías 30

6.2.3.3 Venta de plátano + agricultura familiar + venta de mano de obra temporal + elaboración de artesanías + cacería eventual 31
6.3 Manejo Forestal Comunitario 31
6.3.1 Antecedentes del manejo forestal comunitario en Panamá 32
6.3.2 Caracterización del manejo forestal comunitario en las comunidades de Río Tupiza 35
6.3.3 Caracterización de actores 38
6.3.3.1 Actores locales o comunitarios 38
6.3.3.2 Actores nacionales 40
6.3.4 La Empresa Forestal Comunitaria Tupiza 43
6.3.4.1 Historia 43
6.3.4.2 Conducción de la EFC Tupiza: la junta directiva 48
6.3.4.3 Funcionamiento de la EFC Tupiza 50
6.3.4.4 Comercialización 53
6.3.4.5 La experiencia de trabajo de la EFC Tupiza 54
6.4 Análisis FODA del proceso de MFC en las comunidades del Río Tupiza 58
6.5 El manejo forestal comunitario y los medios de vida 64
6.5.1 El aporte del MFC a los capitales 64
6.5.1.1 Capital Humano 64
6.5.1.2 Capital Social 64
6.5.1.3 Capital Cultural 66
6.5.1.4 Capital Político 66
6.5.1.5 Capital Natural 67
6.5.1.6 Capital Financiero o Productivo 68
6.5.1.7 Capital Físico o Construido 68
6.5.2 El aporte del MFC a los medios de vida 69
7. Conclusiones 72
8. Recomendaciones 75
9. Lecciones aprendidas 79
10. Limitaciones del estudio 79
11. Referencias bibliográficas 80
12. Anexos 83
Anexo 1: protocolo de entrevistas a actores locales 83
Anexo 2: protocolo de entrevistas a actores institucionales 86
Anexo 3: Protocolo de taller con la junta directiva de la EFC Tupiza 89
Anexo 4: protocolo de taller con familias de las comunidades 91

Lista de cuadros

Cuadro 1: Aspectos relevantes del capital humano en La Pulida y Nuevo Belén 16
Cuadro 3: Aspectos relevantes del capital cultural en La Pulida y Nuevo Belén 21
Cuadro 4: Aspectos relevantes del capital físico o construido en La Pulida y Nuevo Belén.....27
Cuadro 5: Medios de vida productivos de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida 29
Cuadro 7: Niveles de participación en el manejo de los bosques comunitarios. Fuente: adaptado de Gerez y Purata (2008) 37
Cuadro 8: Características principales de la EFC Tupiza.....48
Cuadro 10: Influencia del MFC en los medios de vida de Nuevo Belén y La Pulida.....70

Lista de figuras

Figura 1: Unidad de Manejo Forestal Tupiza 10
Figura 2: Esquema de las etapas de la fase de campo.....11
Figura 3: Distritos de la Comarca Emberá –Wounaan 14
Figura 4: Mapas de las comunidades La Pulida y Nuevo Belén elaborados durante los talleres 15
Figura 5: Taller comunitario con mujeres en La Pulida.....17
Figura 6: Parumas y fibra al sol 16
Figura 7: Mujeres cargando un cesto..... 20
Figura 8: Mujer wounaan en labores artesanales.....16
Figura 9: Máscara elaborada con fibra de chunga 20
Figura 10: Plataforma de gobernanza de la Comarca Emberá -Wounaan.....23
Figura 11: Secado del arroz..... 21
Figura 12: Mujeres pilando arroz 25
Figura 13: Escuela de La Pulida.....24
Figura 14: Casa emberá..... 24
Figura 15: Funcionamiento del aprovechamiento forestal antes de la creación de la ANAM. 33
Figura 16: Línea de tiempo, antecedentes del manejo forestal sostenible en Panamá.....35
Figura 17: Relaciones entre actores claves en el proceso de MFC en el Río Tupiza 42
Figura 18: Línea de tiempo, hitos del MFC en las comunidades del Río Tupiza 47
Figura 19: Proceso de aprovechamiento forestal en las comunidades de Río Tupiza 52

Lista de acrónimos y abreviaturas

ANAM: Autoridad Nacional del Ambiente
CATIE: Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
CE: Comunidad Europea
CONADES: Comisión Nacional de Desarrollo Sostenible
DIRENA: Dirección de Recursos Naturales- Comarca Emberá- Wounaan
EFC: Empresa Forestal Comunitaria
EIA: Estudio de Impacto Ambiental
EPYPSA: Especialistas en Programas y Proyectos S.A.
FAO: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FSC: Consejo de Administración Forestal (por su sigla en inglés, Forest Stewardship Council)
INRENARE: Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables
MEF: Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá
MFS: Manejo Forestal Sostenible
MFC: Manejo Forestal Comunitario
NE-DRUA: Empresa de Desarrollo Económico de la Comarca Emberá -Wounaan
PAC: Permiso Anual de Corta
POA: Plan Operativo Anual
PRODEI: Programa de Desarrollo Empresarial Indígena de Panamá
PGMF: Plan General de Manejo Forestal
RENARE: Dirección Nacional de Recursos Naturales
OITM: Organización Internacional de Maderas Tropicales
ONG: Organización No Gubernamental
UICN: Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
WWF: Fondo de Conservación de la Naturaleza (por su sigla en inglés: World Wildlife Fund)
USAID: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Resumen del trabajo

El manejo forestal comunitario surgió como una alternativa para lograr el manejo sostenible, equitativo y participativo de los bosques por parte de las comunidades locales. En América Latina se ha impulsado como una forma de conciliar la conservación de los bosques y el desarrollo de las comunidades rurales. En Panamá la implementación de procesos de manejo forestal comunitario inició hace una década en el Darién, en 5 comunidades del Río Tupiza en la Comarca Emberá Wounaan, donde se encuentran los bosques mejor conservados del país.

Se realizó un estudio cualitativo, con base en el enfoque de medios de vida en el cual se hizo una identificación de actores y la caracterización del manejo forestal que se hace a través de la EFC Tupiza, así como también la identificación de los recursos o capitales con los que cuentan las comunidades, y los medios de vida de estas y posteriormente un análisis de los aportes del manejo forestal comunitario tal y como se está implementando hace a cada uno de los capitales.

Sin duda la experiencia del manejo forestal comunitario en las comunidades de Río Tupiza, plantea aprendizajes y desafíos a todos los niveles y para todos los actores involucrados, entre los más destacados están el fortalecimiento de capacidades locales y repensar el modelo empresarial actual para mejorar la sostenibilidad económica y social, y asegurar que los bosques puedan mantener su estado de conservación y para que las comunidades indígenas reciban los beneficios de la gestión y el aprovechamiento de sus recursos forestales.

Palabras claves: manejo forestal comunitario, comunidades indígenas, sostenibilidad, empresa forestal comunitaria, bosque, madera, recursos, medios de vida.

Introducción

Los bosques tropicales han padecido extracción indiscriminada de sus recursos, ocasionando deforestación, avance de la frontera agrícola, degradación del suelo y de la cobertura forestal en extensos territorios, que los pone en una grave situación de vulnerabilidad. En América Latina, dentro del Manejo Forestal Sostenible (MFS), el Manejo Forestal Comunitario (MFC), surgió como una opción para mejorar el bienestar de las poblaciones rurales mediante el uso continuo y conservador de sus bosques (Sabogal et al. 2008) y resolver el dilema entre conservación de la naturaleza y desarrollo económico de las comunidades locales.

El manejo forestal comunitario se caracteriza por estar organizado colectivamente, por compartir beneficios y responsabilidades entre los participantes, y por tener dos objetivos claves: mejorar el bienestar de los pobladores locales y contribuir a la conservación de los bosques y los servicios que brindan. Básicamente son dos las razones por las que las comunidades se involucran en iniciativas de manejo forestal comunitario. En algunos casos, en zonas donde los pueblos indígenas y campesinos tienen muy poco acceso formal al uso del bosque, se convierte en un mecanismo para justificar los reclamos por derechos territoriales; y en zonas donde la tenencia de la tierra está definida, la motivación ha sido la diversificación y aumento de los recursos forestales, es el caso de las comunidades emberá –wounaan en Panamá. En cuanto a las organizaciones cooperantes y los gobiernos, la principal apuesta con el manejo forestal comunitario ha sido la conservación de los recursos naturales (Sabogal et al. 2008).

En Panamá, los bosques con mayor valor ecológico y con potencial de aprovechamiento se encuentran en territorio indígenas (CONADES 2009); en el Darién la deforestación llegó al 11.5% (1992 -2000) mientras que en la Comarca Emberá-Wounaan la pérdida de bosques es mucho menor al 1% (EPYPSA 2008). En 2004, se formalizó el proceso de manejo forestal comunitario en la Comarca Emberá- Wounaan, con la elaboración de un plan de manejo forestal sobre 26,710 hectáreas, en la cuenca del Río Tupiza, en el distrito de Cémaco. La iniciativa, que posteriormente se ha replicado en otras áreas de la Comarca, contó con el apoyo técnico de WWF, el aval de la Autoridad Nacional del Ambiente, ANAM, y el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo (USAID).

El manejo forestal comunitario en esta zona se hace a través de la Empresa Forestal Comunitaria Tupiza, conformada por las comunidades de Nuevo Belén, Punta Grande, La Pulida, La Esperanza y Barranquillita. Para la realización de este estudio, se consideraron las comunidades de Nuevo Belén, por ser la única comunidad Wounaan del río, y La Pulida, por ser el centro de operaciones de la empresa; adicionalmente se incluyó la comunidad La Esperanza por la controversia respecto a límites territoriales entre comunidades que se identificó durante la fase de campo. Este estudio consistió en conocer la dinámica comunitaria a través del

enfoque de medios de vida, identificar las principales características, y aprendizajes de la experiencia del manejo forestal comunitario y a partir de la contribución del manejo forestal comunitario en los medios de vida de las comunidades, identificar su principales desafíos. Este documento contiene la descripción de los recursos o capitales de las comunidades, así como el recuento de las características del manejo forestal comunitario en la zona de estudio y el análisis de los principales resultados hallados en campo.

2. Justificación

El manejo forestal comunitario en el Río Tupiza se impulsó como una forma de hacer frente a la tala ilegal en la Comarca, agudizada desde el otorgamiento de concesiones forestales. Con la creación de la Ley Forestal en 1994 y de la ANAM en 1998 se incrementó el interés de diferentes instituciones por promover el desarrollo sostenible en el Darién, involucrando a los actores locales como las autoridades tradicionales de la Comarca Emberá Wounaan.

La implementación de manejo forestal comunitario que inició en las comunidades de Río Tupiza en 2004 ha pasado por distintas etapas durante una década en la que se ha acumulado experiencia, se han invertido recursos, se han sumado esfuerzos, se han sorteado todo tipo de obstáculos y se plantean grandes desafíos en torno a esta iniciativa, como una apuesta por la sostenibilidad de los bosques y la inclusión de las comunidades rurales en su gestión y manejo.

El manejo forestal comunitario implica un mayor conocimiento y apropiación de los recursos naturales por parte de las poblaciones rurales, y hace énfasis en las capacidades organizativas locales, lo cual está dando lugar a una nueva dinámica en las relaciones entre comunidades y madereros e intermediarios, que ya no es solo de explotación y sometimiento, sino el camino hacia relaciones horizontales; no obstante, este tipo de iniciativas plantean grandes desafíos a diferentes niveles, ya que al responder a criterios técnicos y legales que se establecen fuera de la estructura comunitaria, donde no hay una efectiva participación local, en este sentido el manejo forestal comunitario puede fortalecer o debilitar las estructuras comunitarias.

En el caso de las comunidades del Río Tupiza, se han incorporado nuevos conocimientos sobre técnicas de manejo y aprovechamiento forestal, mientras que el tema de gestión empresarial y comercialización es aun débil y hace falta fortalecer las capacidades locales en estas áreas. El aprovechamiento forestal es una actividad complementaria a los medios de vida predominantes en las comunidades, ya que estas tradicionalmente han vivido de la agricultura familiar y la venta de plátano, esta última es su principal fuente de ingresos. En la Comarca, el manejo forestal comunitario es una experiencia que sin duda ha generado aprendizajes y si se consolida, en el futuro puede convertirse en alternativa de diversificación de los medios de vida comunitarios, sin embargo en el presente representa grandes desafíos en términos de sostenibilidad económica y social.

Al ser el manejo forestal comunitario una alternativa de desarrollo sostenible en diferentes lugares de América Latina, conocer la experiencia de la Empresa Forestal Comunitaria Tupiza constituye una oportunidad única para analizar esta temática en el contexto de las comunidades indígenas de Panamá, con el fin de documentar el relato del proceso y extraer lecciones y recomendaciones para mejorar su desempeño en beneficio de las comunidades rurales y de los recursos naturales del país.

Este trabajo se realizó para UICN dentro del proyecto *Gobernanza Local para mejorar el clima de negocios del sector forestal en Mesoamérica* mediante un convenio realizado entre CATIE y UICN. Se espera que este documento sirva de insumo para conocer la realidad de la zona y contribuya a orientar las acciones de UICN en esta área de la Comarca.

3. Objetivos

El desarrollo de este trabajo parte de un objetivo general y tres específicos, a partir de los cuales se plantean unas preguntas orientadoras.

3.1. Objetivo general

Analizar la contribución de la Empresa Forestal Comunitaria Tupiza en los medios y estrategias de vida de dos comunidades de la Comarca Emberá- Wounaan.

3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar la EFC Tupiza e identificar los actores que intervienen en las actividades forestales en las comunidades de Nuevo Belén y La Pulida.
2. Describir los principales medios y estrategias de vida de las familias de Nuevo Belén y La Pulida.
3. Analizar la contribución de la EFC Tupiza en los medios de vida de las comunidades de Nuevo Belén y La Pulida.

3.3. Preguntas de orientación

El trabajo, que tiene la modalidad de estudio de caso, se organizó con base en las siguientes preguntas de orientación de acuerdo con los objetivos planteados.

Para abordar el objetivo 1
¿De dónde surge la EFC Tupiza?
¿Cómo se da la toma de decisiones en la EFC Tupiza?
¿Cuáles son los actores que participan en la gestión y manejo forestal en las comunidades?
¿Qué tipo de MFC existe en la zona de estudio?

Para abordar el objetivo 2
¿Qué recursos existen en las comunidades?
¿Cuáles son los principales medios de vida de las comunidades?
¿Cuáles son las estrategias de vida predominantes en las comunidades?

Para abordar el objetivo 3
¿Cómo se distribuyen o invierten los beneficios que se generan por la gestión y aprovechamiento de los recursos forestales en la EFC Tupiza?
¿Qué ha hecho la EFC Tupiza por las comunidades?

4. Marco de referencia

Algunos conceptos importantes en este trabajo tienen que ver con el enfoque de medios y estrategias de vida y con el mapeo de actores, los cuales se abordan a continuación.

4.1 El enfoque de medios y estrategias de vida

El enfoque de medios de vida fue desarrollado en la década de los ochenta, por Robert Chambers, y sostiene que un medio de vida incluye los recursos materiales y sociales y las actividades que realizan las personas para vivir (Montoya y Drews 2007). El enfoque de medios de vida, es una herramienta de análisis que permite comprender e integrar recursos en la dinámica de las poblaciones, sus formas de vida, interacciones e influencias (DFID 2000). Se entiende como medio de vida, la manera en que un individuo, comunidad u organización usa los recursos con que cuenta para vivir, o dicho de otro modo, las actividades que realizan las personas para satisfacer sus necesidades (Imbach 2012), los medios de vida incluyen las formas para satisfacer las necesidades fundamentales de las personas, lo que a su vez constituye o determina el bienestar comunitario (Montoya y Drews 2007).

El enfoque de medios de vida toma en cuenta cinco activos, recursos o capitales (social, humano, natural, físico y financiero), que deben ser analizados dentro del contexto de vulnerabilidad, que tiene en cuenta el entorno externo en el que subsisten los pueblos. Los medios de vida y la mayor disponibilidad de recursos se ven afectados por tendencias críticas, choques y por la temporalidad de algunas variables sobre los que las poblaciones tienen poco control (DFID 2000). Años después bajo un nuevo enfoque se recalca la importancia de incluir el capital político y cultural para llenar vacíos en conocimiento local y tradiciones de uso de los recursos, así como la toma de decisiones (Flora et al. 2004; Gutiérrez y Siles 2009). El concepto revisado por Flora dio origen al *Marco de los capitales de la comunidad*, que incorpora como novedad la relevancia de los recursos o capitales sociales, que se invierten para crear nuevos recursos.

4.1.1 Los capitales o recursos

Los recursos o activos son un componente clave en el marco de los medios de vida de la comunidad, y se denominan capitales, cuando al utilizarlos generan otros bienes. Los capitales son los bienes materiales e inmateriales, servicios o elementos con los que cuenta una persona, las familias, las comunidades o cualquier otro grupo social o territorial para poder desarrollar sus medios de vida productivos o reproductivos (Imbach 2012), es decir, los capitales resultan ser los distintos recursos que poseen las personas y sus comunidades (Gutiérrez y Siles 2009).

De acuerdo con la clasificación de Flora et al. (2004), los recursos o capitales se dividen en 7 grupos, así:

- Recursos humanos: son las personas que habitan un lugar y sus diferentes atributos o capacidades
- Recursos sociales: son las formas de relación dentro de la comunidad, incluye las estructuras organizativas permanentes o temporales, y el involucramiento de la comunidad en ellos.
- Recursos culturales: son los rasgos culturales que identifican a una comunidad o grupo, y que son trasmitidos de una generación a otra.
- Recursos políticos: incluye todas las instituciones que permiten la relación de la comunidad con instancias del Estado.
- Recursos naturales: es el conjunto de recursos naturales y servicios derivados de ellos que posee una comunidad y permiten el desarrollo de las estrategias de vida.
- Recursos productivos y financieros: están relacionados con la disponibilidad o acceso al dinero.
- Recursos físico y construido: se refiere a la infraestructura física a la que se tiene acceso.

4.1.2 Estrategias de vida

Se denomina estrategias de vida a la gama o combinación de actividades y elecciones que hacen las personas de una determinada comunidad o contexto particular para lograr sus metas de los medios de vida. Las estrategias de vida incluyen: la manera en que las personas combinan sus actividades generadoras de ingresos, la manera en que utilizan sus activos, en cuáles activos deciden invertir y cómo se las arreglan para conservar los activos e ingresos existentes. Las estrategias de vida son diversas en todos los niveles, y pueden reflejar las prioridades subyacentes en cada comunidad (DFID 2000).

Los medios de vida permiten identificar todas las actividades productivas y reproductivas que realizan las familias de una comunidad, pero es el análisis de las estrategias de vida es lo que facilita una mirada integral de qué necesidades se satisfacen y cuál es la importancia de los diferentes medios de vida. Los medios de vida más relevantes son los que sirven para clasificar los diferentes grupos de las estrategias de vida en una comunidad.

4. 2 Mapeo de actores

El mapeo de actores claves también se conoce como mapas sociales o sociogramas y supone el uso de esquemas para representar una realidad social y comprenderla en su extensión más compleja (Tapella 2007). Más que listar el conjunto de actores presentes en un territorio, lo que permite el mapeo es conocer sus acciones y los objetivos del por qué están en el territorio y las relaciones que se establecen entre ellos (Ceballos 2004). Esta metodología está y vinculada con la teoría de redes sociales y descansa sobre el supuesto de que la realidad social se puede ver como si estuviera conformada por relaciones sociales donde participan actores sociales e instituciones de diverso tipo.

Como señala Tapella (2007) el abordaje de redes sociales se caracteriza por considerar que se puede pensar a la sociedad en términos de estructuras que se manifiestan por diferentes formas de relación entre actores (sean estos un grupo, una organización, un individuo, una institución, etc.). Los conjuntos de vínculos o de relaciones sociales forman redes y según sea la posición que los distintos actores ocupan en dichas redes, van a definir sus valores, creencias y comportamientos.

En las técnicas de mapeo de actores, las categorías se definen en función de las relaciones que se mantienen, es decir, el énfasis de un mapa de actores está puesto en la comprensión de los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos, densidades o discontinuidades en las relaciones y también diferencias en los contenidos de las relaciones entre los actores.

El mapeo de actores es una herramienta metodológica que básicamente permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales dadas en una zona determinada. Es útil para abordar aspectos objetivos expresados en la trama de relaciones que se construye sobre una realidad específica. Con el mapeo de actores se busca conocer acciones de los actores que participan en una iniciativa y los objetivos de su participación, por lo que es importante identificar roles y poderes de los actores sociales más relevantes.

En el enfoque de medios de vida, el mapeo de actores implica identificar a las partes interesadas clave en relación con cualquier iniciativa, es decir, grupos que comparten un interés similar y que, en alguna medida, difiere del interés de otros y analizar la perspectiva de grupos de actores claves: su función, puntos de vista, necesidades, así como su relación con otros grupos de actores. El análisis de actores puede ayudar a revelar:

La capacidad de diferentes actores de participar y beneficiarse de una actividad de desarrollo; el poder político relativo, el acceso a la información y a los medios institucionales para llamar la atención de diferentes grupos (incluyendo impedir el cambio); la complejidad de las relaciones institucionales, el área de competencia y las fuentes de poder e influencia, los recursos y servicios ambientales de los que dependen y cómo se ven afectados por el cambio, así como las brechas y la superposición en los roles y funciones de los diferentes grupos de actores.

5. Metodología

Este es un estudio cualitativo analítico desarrollado bajo el enfoque de medios y estrategias de vida, mediante el uso de herramientas participativas que permitieron la recopilación de la información, de acuerdo con los objetivos planteados, tomando en cuenta los actores locales y los nacionales involucrados en las iniciativas de manejo forestal comunitario.

En esta sección se explican los criterios para la selección de las comunidades y se hace una descripción del abordaje de la fase de campo.

5.1 Selección de la zona de estudio

Por ser los bosques del Darién reconocidos por su biodiversidad, valor económico y ecológico, por las amenazas a las que están expuestos y por necesidad de conservar los que existen, la implementación del manejo forestal comunitario en Panamá inició en la Comarca Emberá-Wounaan, específicamente en las comunidades del Río Tupiza.

Se eligió Tupiza como zona de estudio, por ser la experiencia pionera en Panamá y porque además tiene unas características que la diferencian del resto de las iniciativas de manejo forestal comunitario que se están implementando en la Comarca, y es que involucra a 5 comunidades, cuatro emberá y una wounaan. Conocer la evolución del proceso y hacer un análisis de los aprendizajes y retos es pertinente porque este modelo se está replicando en otras áreas de la Comarca y conviene reflexionar si está cumpliendo los objetivos propuestos. Para la selección de las comunidades a estudiar se tuvieron en cuenta criterios como el grado de involucramiento en el manejo forestal comunitario y la inclusión de las dos etnias presentes en la zona, por lo que el trabajo se realizó en La Pulida, comunidad emberá donde está la sede de la EFC, y Nuevo Belén, la única comunidad wounaan. La figura 1 muestra la Unidad de Manejo Forestal de Tupiza, donde se pueden ubicar algunas de las comunidades del área.

Figura 1: Unidad de Manejo Forestal Tupiza. Fuente: WWF

5.2 Etapas de la fase campo

El trabajo tuvo dos fases: revisión bibliográfica y campo. En la primera se revisaron informes técnicos, documentos y estudios sobre la Comarca Emberá–Wounaan, para entender el contexto general de la zona de estudio. Entre tanto, la fase de campo se desarrolló durante 42 días, entre los meses de septiembre y octubre de 2014, en tres etapas: acercamiento a las comunidades e identificación de actores, identificación de recursos, medios y estrategias de vida, y caracterización del manejo forestal comunitario en la zona.

En la etapa de acercamiento a las comunidades e identificación de actores, se realizó una reunión con las autoridades locales (nokó y presidente del congreso local) de cada la comunidad donde se socializó la propuesta de trabajo e identificaron los principales actores presentes en ellas, y lo que son externos pero están involucrados con el manejo forestal comunitario.

Durante la segunda etapa, se realizaron entrevistas semi-estructuradas a las familias (Geilfus 2002), en las que se indagó sobre los recursos y medios de vida predominantes, así mismo sobre la percepción de la EFC Tupiza. En La Pulida se entrevistaron 22 de las 33 familias, no se entrevistó a la totalidad de las familias, porque algunas no se pudo localizar a ninguno de sus

integrantes, y la información ya estaba saturada; en Nuevo Belén, de las 21 familias se pudieron entrevistar 8, pues la mayoría de ellas se habían desplazado temporalmente a Yaviza.

Para triangular la información obtenida en las entrevistas, y por observación, se realizaron talleres, en el caso de La Pulida, donde transcurrió el mayor tiempo de la fase de campo por ser la sede de la empresa, se separaron por géneros para visualizar los principales medios de vida productivos y reproductivos, mientras que en Nuevo Belén se hizo un taller con las personas que estaban presentes en la comunidad sin separación por género. El siguiente esquema muestra el abordaje de las diferentes etapas de la fase de campo.

Figura 2: Esquema de las etapas de la fase de campo

Para la tercera etapa que corresponde a la caracterización del manejo forestal comunitario, se realizaron entrevistas a actores locales, con los cuales se reconstruyó la historia del proceso, haciendo énfasis en los momentos más trascendentes, se indagó por los logros, aprendizajes, dificultades y retos desde la perspectiva local. En las entrevistas a los actores externos, también abordaron estos temas y otros, como la asesoría, el financiamiento, el modelo empresarial para comunidades indígenas, y la relevancia de esta experiencia para el país, se intentó conocer la

percepción del actual socio comercial de la EFC Tupiza, sobre su experiencia de trabajo bajo este modelo, pero no fue posible concretar una entrevista. Ver anexos 1 y 2.

Los talleres con los actores locales, propiciaron un espacio de reflexión sobre aspectos claves para la continuidad del manejo forestal comunitario y para dialogar sobre situaciones coyunturales. Se realizó un taller en la comunidad La Esperanza que no estaba planificado en la propuesta inicial, pero dada la situación conflictiva que se estaba dando relacionada con los límites entre comunidades y la oposición de sus habitantes a hacer parte de la EFC Tupiza, se consideró relevante incluir en este documento. Se hizo una síntesis de la información recopilada en los talleres y en las entrevistas con actores locales y se presentó en el congreso local de La Pulida con el propósito de propiciar reflexión y retroalimentación por parte de la comunidad. Ver anexo 3 y 4. Durante toda la fase de campo se realizó observación participante, que permitió complementar las otras herramientas empleadas. Una vez finalizada la fase de campo, se procedió a la organización y análisis de la información primaria obtenida y se volvió a revisar información secundaria para la redacción del informe final.

6. Resultados

Este capítulo comprende tres grandes secciones: el contexto de la zona de estudio, que describe las generalidades de la Comarca Emberá-Wounaan; el enfoque de medios de vida que contiene la descripción de los capitales o recursos de las comunidades así como sus principales medios y estrategias de vida, y una tercera sección que contiene la descripción y análisis del manejo forestal comunitario en el área de estudio.

6.1 Contexto de la zona de estudio

Panamá tiene una superficie de 75.517 km^2, el 22% de ese territorio está titulado como propiedad indígena, es decir 16.751 km^2. Según el censo de población de 2010, el país cuenta con 3.405.813 de habitantes, de los cuales 318.059 son indígenas, lo representa el 9.34% de la población nacional. Administrativamente Panamá está dividido en 9 provincias, 76 distritos o municipios, 5 comarcas indígenas y 640 corregimientos.

Las comarcas son una división política especial del territorio, regidas de acuerdo con la ley que las crea y con las normas, costumbres o cosmovisión de los pueblos indígenas que las habitan; como parte de las políticas del Estado para garantizar los derechos de los indígenas, son territorios demarcados físicamente bajo un régimen político-administrativo especial para amparar y proteger derechos de los pueblos indígenas. Esta figura asegura el respeto a la identidad y reconoce la colectividad de la tierra, las autoridades tradicionales y las costumbres de los pueblos indígenas (Mezua et al. 2003)[1]

La Comarca Emberá Wounaan se encuentra ubicada en el extremo oriental de Panamá, en la Región del Darién, considerado uno de los lugares más biodiversos del planeta, cuenta con una extensión de 4.180 Km^2 y está compuesta por dos áreas geográficas separadas, los distritos Cémaco y Sambú, en los que habitan indígenas de las etnias emberá y wounaan. La Comarca fue creada por la Ley 22 de 1983, que define los límites generales del territorio y los lineamientos para su funcionamiento, y la carta orgánica, suscrita con el Decreto Ejecutivo 84 de 1999, establece las normas de trabajo para los organismos y las autoridades tradicionales con el propósito de permitir la integración y participación conjunta en el desarrollo y bienestar colectivo de la misma.

Según la Encuesta Nacional de Niveles de Vida (MEF 2008)[2], las provincias con mayor nivel de pobreza en Panamá son Bocas del Toro (53%), Darién (52.7%), Veraguas (52%), Coclé (51.6%) y las áreas indígenas (96%), que comprenden las comarcas y comunidades indígenas

[1] En Consulta Nacional de Pueblos indígenas de Panamá sobre REDD y Cambio Climático
[2] Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá.

aledañas a ellas. Las áreas indígenas del país, con un 7.1% de la población, concentran el 20.9% de la población pobre y 41.8% de los pobres extremos.[3]

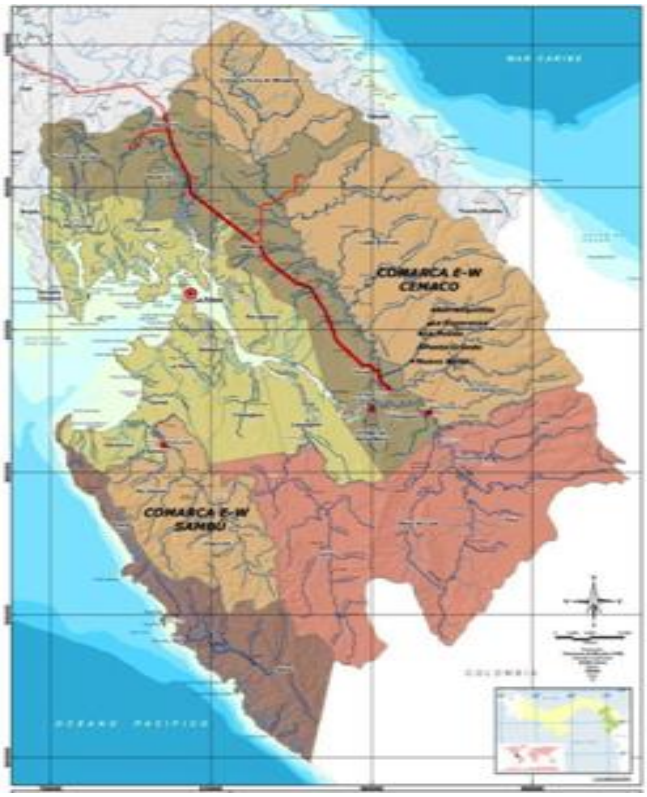

Figura 3: Distritos de la Comarca Emberá –Wounaan. Fuente: Ordoñez et al. (2011)

6.2. Capitales, medios y estrategias de vida de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida

El enfoque de medios de vida sostenible tiene dos elementos centrales: el contexto de vulnerabilidad y los capitales, activos o recurso de las poblaciones. El contexto de la vulnerabilidad se refiere a las crisis, tendencias y estacionalidad que afectan los medios de vida de las personas, las familias y las comunidades, con frecuencia de forma negativa. La característica principal de todos los factores dentro del contexto de la vulnerabilidad es que no pueden ser controlados por los habitantes locales en el corto o mediano plazo (DFID 2000), y los capitales o recursos de la población y su potencial, deben ser analizados dentro de ese contexto. En el siguiente ítem se presenta la descripción de recursos, así como de los medios y estrategias de vida predominantes en las comunidades de estudio.

[3] Disponible en http://www.contraloria.gob.pa/inec/Aplicaciones/ENV2008/intro.html. Consultado on line el 6 de noviembre.

6.2.1 Capitales o recursos de las comunidades

En las comunidades Nuevo Belén y La Pulida se identificaron actividades o medios de vida productivos y de reproducción, entre los que se destacan actividades agropecuarias, venta de productos excedentes, extracción de productos del bosque, venta de mano de obra y subsidios del Estado. Al igual que otros indígenas, los emberá y los wounaan tienen una amplia diversificación de actividades para lograr satisfacer sus necesidades fundamentales básicas como es el acceso a alimentación, salud, educación, entre otras.

Los medios de vida reproductivos están relacionados con la disponibilidad de tierras (capital físico/financiero), acceso a educación y medicina (capital humano), pertenencia a una organización (capital social), actividades culturales y recreativas (capital cultural), maternidad e identidad ciudadana (capital humano y cultural).

6.2.1.1 Capital Humano

El capital humano es el conjunto de competencias, conocimientos, atributos sociales y de personalidad, incluyendo el liderazgo y la creatividad, de las personas o grupos, que los hacen aptos para desarrollar actividades productivas y generar valores económicos (Segura 2014), representa las destrezas, el conocimiento, la capacidad de trabajo y la buena salud, lo que, en conjunto, permite a las personas procurar diferentes estrategias de medios de vida y lograr sus resultados. A nivel de la familia, el capital humano es un factor de la cantidad y calidad de la mano de obra disponible, lo cual varía de acuerdo con el tamaño de la familia, los niveles de destreza, la educación, el potencial de liderazgo, la salud y la capacidad de trabajo de las personas. Este capital humano es esencial para poder utilizar los demás recursos de medios de vida. (DFID 2000).

Figura 4: Mapas de las comunidades La Pulida y Nuevo Belén elaborados durante los talleres.

En el siguiente cuadro se describen los aspectos más sobresalientes del capital humano en las dos comunidades de estudio.

Cuadro 1: Aspectos relevantes del capital humano en La Pulida y Nuevo Belén

CAPITAL HUMANO		
CAPITAL	**ASPECTOS**	**DESCRIPCIÓN**
HUMANO	**Población**	**La Pulida:** comunidad emberá conformada por 33 familias y 128 habitantes. **Nuevo Belén:** es la única comunidad Wounaan del Río Tupiza, cuenta con 21 familias y 121 habitantes. En esta comunidad es frecuente encontrar hogares compuestos por wounaan y emberás, o gnobes. Cada familia está constituida aproximadamente por 6 personas, aunque en Nuevo Belén se encontraron familias más numerosas.
	Condiciones de salud	El centro de salud más cercano de las comunidades de Río Tupiza queda en Yaviza. Cuando se presentan síntomas de gripe, resfriado o brotes en la piel los atienden con plantas medicinales como limón, o jagua. Un grupo pequeño de la población es evangélico y acuden a la oración como mecanismo para aliviar las enfermedades. Es frecuente la desnutrición, las enfermedades gastrointestinales y los brotes en la piel en la población infantil, los cuales están relacionados con hábitos de higiene y con falta de agua potable para el consumo humano, pues la del río se usa sin ningún tipo de tratamiento. Cada dos o tres meses se realizan brigadas médicas desde Yaviza, la mayoría de las mujeres dan a luz en la misma comunidad, solas o con la asistencia de parteras.
	Educación	Las escuelas de La Pulida y Nuevo Belén ofrecen la primaria completa. Los niños no requieren ningún medio de transporte para ir a estudiar; la mayor parte de la población ha realizado algún grado de educación primaria. La escuela de La Pulida cuenta con un comedor. Para realizar el bachillerato, los jóvenes emigran a Yaviza o Metetí.
	Migración	La mayoría de los jóvenes que se van a estudiar no regresan a vivir a la Comarca, sino que buscan opciones de vida en de Yaviza y Metetí, o se desplazan a trabajar a Ciudad de Panamá, donde trabajan como obreros de construcción, vigilantes de seguridad, empleadas domésticas o empleados en el comercio (almacenes, restaurantes).
	Roles de hombres y mujeres	Tanto hombres como mujeres se dedican a la agricultura, el plátano y el arroz son cultivos en los que trabaja toda la familia, pero actividades como el aprovechamiento forestal, la cacería y la pesca la realizan los hombres, mientras que las actividades del hogar, como el transporte de agua para quehaceres domésticos, la preparación de alimentos y el cuidado de la casa y los hijos corresponde a las mujeres, quienes se apoyan en sus hijas mayores cuando se van a trabajar a las áreas agrícolas, mientras los hombres son los jefes del hogar y enseñan a los varones las actividades relacionadas con el bosque y los cultivos.

Adicional a la educación formal, desde que inició el proceso de manejo forestal sostenible, a través de distintas organizaciones se han realizado capacitaciones en temas relacionados con el aprovechamiento forestal (tumba dirigida, uso de GPS y brújula, reparación de motosierras, cubicación de madera), planificación y gestión empresarial, contabilidad, organización comunitaria, etc. Estas capacitaciones se han concentrado en La Pulida, por ser la sede de

operaciones de la EFC Tupiza y sus habitantes han podido acceder a ella, sin embargo, por la movilidad de la población joven de la zona, ha sido difícil que haya continuidad en los procesos de formación de capacidades.

Además de los conocimientos sobre agricultura, las mujeres tienen habilidades para hacer artesanías con fibra de chunga, que son reconocidas en todo el país, pese a que esta es una actividad complementaria, en todas las viviendas visitadas se encontró que las mujeres en sus ratos libres se dedican a tejer. Los hombres son hábiles navegantes por el río y han perfeccionado la técnica de hacer piraguas según los equipos a los que tengan acceso.

6.2.1.2 Capital Social

El capital social es el conjunto de principios y normas, formales o informales que caracterizan una organización social, y que incluyen elementos como la confianza, la reciprocidad y las redes de cooperación, todos factores que conducen a mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas para lograr objetivos individuales o colectivos (Woolcock et al. 2000).

Los recursos sociales se desarrollan mediante interacciones a través del trabajo o de intereses compartidos, pertenencia a grupos más formales en los cuales las relaciones son dictadas por reglas y normas aceptadas, relaciones de confianza que facilitan la cooperación, reducen los costos de transacción y que ayudan a desarrollar redes de protección. Mediante el capital social se puede son el acceso a la información, lograr influencia o dosis de poder en determinado contexto y la posibilidad de presentar algún reclamo o a exigir apoyo de otros (DFID 2000).

Figura 5: Taller comunitario con mujeres en La Pulida

Para analizar el capital social de Nuevo Belén y La Pulida se tuvo en cuenta las organizaciones comunitarias que existen, la percepción de seguridad, las estructuras familiares y el trabajo comunitario.

Como se explicará en el capital político, en la Comarca las estructuras comunitarias y las autoridades tradicionales están establecidas y son reconocidas por El Estado, lo cual es una fortaleza, no obstante, estas son frágiles y no hay un verdadero empoderamiento para trabajar por los intereses comunes a mediano o largo plazo, es necesario fortalecer dichas estructuras y cultivar las relaciones de confianza, ya que a menudo la falta de comunicación y rendición de cuentas sobre asuntos relevantes de la EFC, y los escasos resultados en inversión comunitaria genera desconfianza y suspicacia por parte de los pobladores de las comunidades hacia sus líderes. La poca claridad sobre la legitimidad de las máximas autoridades comarcales, ha generado un clima de incertidumbre que afecta la gobernabilidad de la Comarca y la toma de decisiones, asunto del que no es ajena la EFC Tupiza. Agentes externos han aprovechado las divisiones internas para aliarse con uno u otro grupo y lograr que se tomen decisiones que favorecen intereses individuales y no los comunitarios.

Cuadro 2: Aspectos relevantes del capital social en La Pulida y Nuevo Belén

CAPITAL SOCIAL		
CAPITAL	**ASPECTOS**	**DESCRIPCIÓN**
SOCIAL	**Organizaciones comunitarias**	**El congreso local**, máxima instancia de toma de decisiones; las autoridades comunitarias son el nokó y la junta directiva del congreso. **Congreso del Río Tupiza,** no está establecido formalmente en las leyes de la Comarca, pero las comunidades lo conformaron como un espacio para debatir temas de interés e común. **Asamblea del Río,** es un espacio semejante al anterior, pero en esta se discuten los temas de la EFC Tupiza. Ambos espacios que se han debilitado y en los últimos años no se han realizado. **Club de padres de familia,** junto con los profesores atiende asuntos de la escuela. **Iglesia evangélica,** congrega a algunas familias de La Pulida y en Nuevo Belén a todos los habitantes, los pastores gozan de respeto y credibilidad. **EFC Tupiza,** se encarga de la gestión y aprovechamiento forestal. **Fundación Pro niños del Darién** está presente en la zona desde los años noventa y busca disminuir la desnutrición infantil. Mensualmente distribuye granos básicos y otros alimentos a las familias, no obstante introduce alimentos procesados que no hacen parte de la dieta habitual de los indígenas. En diversos momentos se han creado organizaciones comunitarias como la Asociación de Artesanas del Río Tupiza, o un grupo para trabajar y conservar la palma de trupa, pero después que se van las instituciones que impulsan su creación, o que alguno de sus líderes se desvincula, estos dejan de funcionar y solo existen formalmente en documentos.
	Percepción de seguridad	La Pulida y Nuevo Belén se percibe como comunidades tranquilas, sin embargo, la cercanía con la frontera colombiana altera ocasionalmente la calma. El Darién, que es ruta de tránsito de drogas y de inmigrantes indocumentados, que en ocasiones afectan a los habitantes nativos. En La Esperanza y Barranquillita hay puesto de la policía fronteriza
	Estructuras familiares	La mayoría de las familias de La Pulida y Nuevo Belén son nucleares, es decir están compuestas por padres e hijos, en algunos casos también por los abuelos. Usualmente cuando una pareja decide formar una nueva familia, no hacen trámites o ceremonias de matrimonio, sino que simplemente se juntan y construye su vivienda independiente.
	Trabajo comunitario	Cuando se requiere, las comunidades se organizan para hacer trabajos comunitarios.

6.2.1.3 Capital Cultural

El capital cultural se refiere a la forma en que los pueblos entienden y experimentan el mundo, involucra las tradiciones, las costumbres y los valores, en general, incluye expresiones culturales como el lenguaje, el arte, la alimentación, la vestimenta y la forma de relacionarse con el entorno.

Figura 6: Parumas y fibra al sol

Figura 7: Mujeres cargando un cesto.

Figura 8: Mujer wounaan en labores artesanales

Figura 9: Máscara elaborada con fibra de chunga

En el cuadro 3 se mencionan algunos elementos significativos del capital cultural de la población emberá y wounaan de las dos comunidades de estudio.

Cuadro 3: Aspectos relevantes del capital cultural en La Pulida y Nuevo Belén

CAPITAL CULTURAL		
CAPITAL	**ASPECTOS**	**DESCRIPCIÓN**
CULTURAL	**Lengua**	Los habitantes de La Pulida hablan su lengua nativa, la emberá, mientras en Nuevo Belén la lengua materna es la wounaan; todos los indígenas de las dos etnias hablan español. Ambas lenguas nativas se enseñan de padres a hijos por vía oral, pero entre los niños y jóvenes cada vez se habla menos. Aunque la Ley 22 de 1983 establece que "*en la Comarca regirá un programa de enseñanza bilingüe, organizado y ejecutado en coordinación con las autoridades indígenas y autoridades educativas del Estado*" en la práctica esto no ocurre, porque no hay suficientes docentes indígenas ni de otras etnias que conozcan la lengua indígenas.
	Medicina tradicional	Si bien existe conocimiento tradicional sobre uso de plantas medicinales, este se va perdiendo con el tiempo. Las personas entrevistadas reconocen que sus padres o abuelos tenían estos saberes pero actualmente solo algunos habitantes los conservan. También reconocen que las celebraciones y ritos tradicionales han ido desapareciendo, al punto que actualmente en la comunidad solo celebran festividades como navidad, año nuevo, semana santa, día de madres y fiestas patrias.
	Vestido tradicional y uso de adornos	Del vestuario tradicional solo se usan las parumas en las mujeres, el guayuco en los hombres está prácticamente extinto; el uso de adornos como collares y pulseras es escaso, la jagua se continúa usando para proteger la piel. La elaboración de artesanías con fibra de chunga sigue siendo un elemento diferenciador de la cultura en las dos comunidades; esta actividad se da a muy baja escala y las mujeres de La Pulida se han especializado en elaboración de máscaras, que venden a un intermediario que va a la comunidad, mientras que las de Nuevo Belén elaboran coloridos canastos que venden en Yaviza.
	Alimentación	La dieta está conformada por arroz y plátano y la principal fuente de proteína es la carne que llevan desde Yaviza y de los mamíferos y roedores pequeños (conejo, ñeque, venado, saino, etc.) que cazan en el bosque, así como de la cría de especies menores como gallinas y cerdos.
	Prácticas culturales relacionadas con el bosque	Las comunidades valoran sus recursos naturales, son conscientes que dependen de ellos y tienen claro que actividades pueden hacer durante la temporada seca (enero-abril), como el aprovechamiento forestal, pesca artesanal, preparación de tierra para la siembra y cómo prepararse para los meses más lluviosos (septiembre-octubre). Identifican que el uso de agroquímicos en los cultivos de plátano puede afectar el agua del río y la tierra, sin embargo esta práctica es poco usual.

Se encontró que desde distintos ámbitos como la educación, la religión y la constante interacción con otros grupos étnicos, estas comunidades viven un acelerado proceso de desarraigo cultural. De continuar esta tendencia, en las próximas décadas pueden perder completamente elementos esenciales como la lengua, la medicina tradicional, sus rituales indígenas, y con ello desaparecer como cultura.

6.2.1.4 Capital Político

En la Comarca Emberá –Wounaan existe un sistema de gobierno mixto, pues tiene estructuras de gobierno tradicional indígena y estructura de gobierno nacional. La ley 22 que creó la Comarca, reconoce las instituciones políticas tradicionales de los Emberá y los Wounaan, conformadas por el congreso general, los congresos regionales (uno de Cémaco y otro de Sambú) y los congresos locales; así mismo, la autoridad está representada por el cacique general y los caciques regionales, y en cada comunidad, por el nokó; existe además el consejo de nokoras, como un órgano de consulta de los caciques. De acuerdo con la estructura estatal, en cada corregimiento existe un corregidor; en cada distrito, un alcalde y un consejo municipal, y a nivel de la Comarca existe un gobernador.

Este complejo sistema organizativo hace que en ocasiones se presenten duplicidad de funciones. La figura 9 presenta la plataforma de gobernanza de la Comarca Emberá –Wounaan. Las autoridades tradicionales indígenas son elegidas por las comunidades en sus respectivos congresos, mientras que las del Estado, son designadas por autoridades de gobierno. Otra diferencia significativa y generadora de tensiones, es que las autoridades tradicionales no reciben remuneración, mientras que las oficiales si lo hacen. Desde el año 2013 la Comarca enfrenta problemas de gobernabilidad por la legitimidad y el reconocimiento del cacique general y presidente del congreso general, pues se realizaron en simultanea dos congresos y cada uno ellos eligió sus autoridades, desconociendo al otro, por lo que ninguna de los dos recibió el reconocimiento del Estado. Esta situación, que lleva más de un año, ha generado caos en la Comarca pues ha frenado la ejecución de programas y proyectos al no haber interlocutores válidos como autoridades indígenas, y que pone de manifiesto las divisiones políticas internas; en repetidas ocasiones se ha tratado de resolver el conflicto mediante la realización de un congreso extraordinario para elegir las autoridades de la Comarca, sin que hasta la fecha se haya logrado concretar.

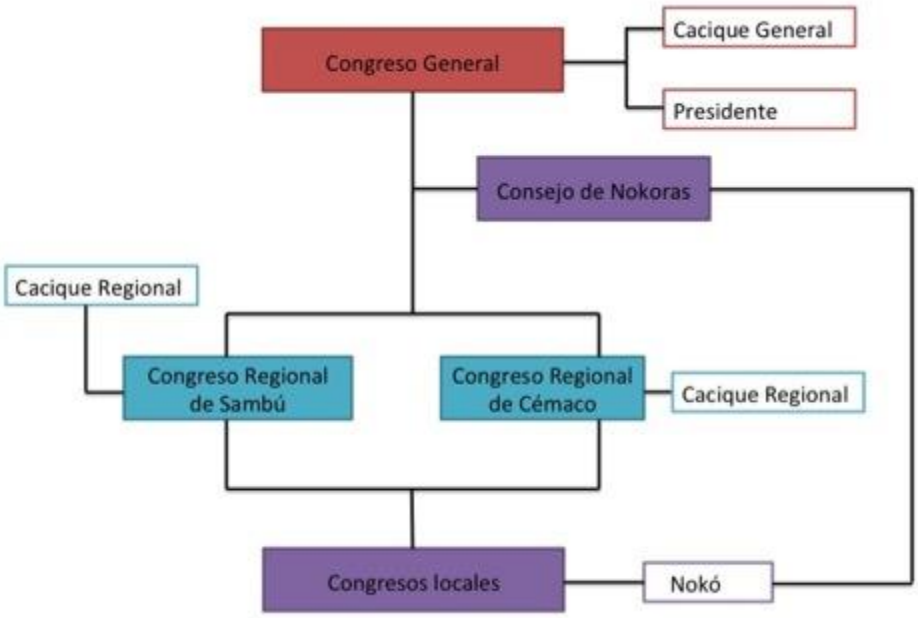

Figura 10: Plataforma de gobernanza de la Comarca Emberá -Wounaan

Pese a que legal y formalmente existe un sistema de gobierno tradicional indígena, este enfrenta muchas dificultades por la falta de recursos, los bajos niveles de educación, la poca capacidad de gestión de muchos de los líderes, y la susceptibilidad a la corrupción y la predominancia de los intereses individuales sobre los colectivos, hace frágil el sistema de organización comunitaria.

En La Pulida desde que inició el proceso de manejo forestal sostenible en 2004 han estado presente distintas organizaciones que han establecido vínculos con la comunidad en diferentes momentos con el fin de fortalecer la organización comunitaria mediante la creación de capacidades a nivel local y en ese sentido han recibido capacitación y acompañamiento en temas relacionados con el aprovechamiento del bosque, gestión y manejo empresarial. Pese a todos los esfuerzos y recursos invertidos, una vez se retiran las instituciones o cambian las personas que recibieron la formación, los procesos sufren retrocesos, y deben empezar de nuevo como en el caso de la junta directiva de la EFC Tupiza, que cambia cada dos años, y lo que muestra la experiencia es que cada equipo empieza de cero.

En cuanto a la equidad de género, las mujeres participan en las reuniones y demás actividades que se hacen, de hecho cuando se promueven trabajos comunitarios son las primeras en realizarlos, no obstante su incidencia en la toma de decisiones es mínima, pues hay muchas que son tímidas y en espacios públicos se expresan poco; así que quienes deciden los asuntos comunitarios son generalmente hombres.

Respecto al territorio, uno de los derechos fundamentales de los pueblos indígenas es disponer de territorios para vivir de acuerdo con su cultura. El territorio es un factor de producción fundamental, sin él no se podría satisfacer necesidades cotidianas ni asegurar la supervivencia, y gran parte de la diversidad del mundo está conservado en estos territorios (FAO 2009). En el caso de Panamá, en los bosques de Darién se concentra el potencial de los recursos forestales del país y prácticamente abastecen en un 95% el mercado nacional de materia prima. (ANAM 1999).

De acuerdo con lo establecido en el artículo 2 de ley 22 de 1983, mediante la cual se crea la Comarca Emberá Wounaan "las tierras delimitadas en esta Ley, con excepción de las que sean propiedad privada, constituyen patrimonio de la Comarca Emberá para el uso colectivo de los grupos indígenas emberá y wounaan, con objeto de dedicarlas a las actividades agropecuarias e industriales, así como a otros programas con que se promueva su desarrollo integral; por lo tanto se prohíbe la apropiación privada o enajenación de dichas tierras a cualquier título."

Los usos del suelo están establecidos en el artículo 85 de la carta orgánica, así: de uso familiar, donde se realizan trabajos agrícolas para el sustento diario; de uso comunal, son las requeridas por la comunidad para realizar cualquier tipo de actividad en beneficio de todos sus miembros. De uso colectivo, es la tierra reconocida y aprovechada en beneficio de un grupo organizado de la comunidad. Las tierras de aprovechamiento forestal son las reservadas para el manejo sostenido de los recursos forestales en beneficio de la comunidad. De subsistencia biocultural, son tierras boscosas dedicadas a la caza, pesca y uso de plantas medicinales, tienen como fin principal, la conservación de la flora, fauna y el agua para la preservación de la vida, y tierras para la reforestación, son las que han sido aprovechadas y requieren ser reforestadas. Estas pueden ser objeto de aprovechamiento de la comunidad o de cualquier emberá o wounaan organizado.

En las comunidades Nuevo Belén y La Pulida, todas las familias tienen parcelas dentro de las áreas agrícolas, mientras que las áreas de aprovechamiento forestal están incluidas en el Plan de Manejo Forestal del Río Tupiza. En las áreas agrícolas las familias tienen fincas o parcelas para sembrar sus cultivos, la extensión de estas varía de acuerdo a qué tanta tierra hayan trabajado los ancestros de la familia, y se puede ampliar en el momento que algún integrante decida trabajar más tierras dentro de las áreas destinadas a ello. Las áreas del aprovechamiento del bosque también están bien delimitadas y están incluidas dentro del plan de manejo forestal que incluye áreas de las cinco comunidades del Río Tupiza, y más allá de la zona de aprovechamiento está delimitada un área de reserva forestal. Dentro de todo este complejo ecosistema los habitantes de la comunidad extraen productos no maderables como fibras para artesanías y usan algunas plantas medicinales. La pesca y la caza son actividades que realizan de manera eventual para conseguir carne fresca para el consumo, previo a celebración de festividades, se suelen hacer faenas de cacería en el bosque para abastecerse de proteína.

Según lo expresaron algunos habitantes en los talleres y entrevistas, tener un área bajo manejo forestal les ayudado a valorar mejor el bosque, al conocer las relaciones que se dan entre las diferentes especies y la manera de aprovecharlo generando el menor impacto posible en el ecosistema.

6.2.1.5 Capital Natural

En este capital se tienen en cuenta aspectos como la tenencia de la tierra, el acceso al agua, los bosques, las actividades extractivas y el manejo de desechos. Este es uno de los capitales más importantes de las comunidades, y sus habitantes así lo reconocen.

Figura 11: Secado del arroz.

Figura 12: Mujeres pilando arroz

La Comarca Emberá- Wounaan está dentro de la región del Darién, considerado uno de los lugares más biodiversos del planeta, la mayor parte del territorio está cubierto por bosques tropicales húmedos y montanos, esta zona se caracteriza por tener una alta pluviosidad, donde la temporada de lluvias se puede prolongar de 7 a 8 meses. La Comarca tiene los bosques mejor conservados de todo el país, según la ANAM, entre 1990 y 2008, aunque hay tendencia al aumento de la deforestación, la cobertura boscosa se mantiene por encima del 90 %, lo cual demuestra un gran potencial del capital natural, que es el eje de la vida indígena, y lo que hace posible el desarrollo de alternativas como el manejo forestal comunitario.

Para los Emberá- Wounaan, los ríos y quebradas tienen un importante valor práctico y cultural. En el caso de las comunidades del Río Tupiza, este, no solo es su principal medio de transporte, sino el eje de su vida cotidiana, en él se congrega para baño diario, para lavar sus enseres, para recoger el agua que usarán durante el día o simplemente para conversar. En época seca el caudal baja mucho y se hace difícil navegar en la parte media y alta del río. Hay deficiencia en cuanto a la disponibilidad de agua potable, ya que las comunidades no cuentan con sistemas de tratamientos, lo cual afecta la salud de la población, especialmente de los niños que padecen con frecuencias afecciones gastrointestinales. En Nuevo Belén, las familias tienen recipientes grandes que les permite almacenar agua de lluvia que usan para el consumo, hábito que no es frecuente en La Pulida.

La vegetación de la zona es la típica del bosque húmedo, por lo que es heterogénea en los diferentes estratos. Existe una gran riqueza forestal entre la que se destacan especies como espável (*Ancardium excelsum*), guayabillo *(Terminalia amazonia),* cedro amargo *(Cedrela adorata),* cedro espino *(Bombacopsis quinatum),* ceiba *(Ceiba pentadra),* cuipo (*Cavanillesia platanifolia),* peine de mico, *(Apeiba spp.)*, bálsamo *(Myroxilum balsamum),* sigua *(Nectandra spp.)* y laurel *(Cordia alliodora).* También hay un importante potencial de especies no maderables como la chunga *(A. standleyanum),* la guagara *(Sabal allieni),* entre otras, así como muchos hábitats de fauna silvestre (Salazar y Zac 2007).

6.2.1.6 Capital Productivo o Financiero

Las comunidades comercializan sus productos y se aprovisionan de víveres en Yaviza que es el puerto donde llegan habitantes de varias comunidades emberá wounaan. No tiene acceso a crédito, su mayor fuente de ingresos es el cultivo plátano, arroz y maíz y la venta de mano de obra entre miembros de la misma comunidad cuando se requiere; la principal fuente de empleo de la comunidad es la Empresa Tupiza que contrata el personal operativo durante la zafra en la temporada seca. Para financiamiento de actividades productivas o de otras que requieran las familias, recurren a ahorros que hacen de su trabajo.

En Panamá, existe un amplio programa de subsidios del gobierno; en La Pulida y Nuevo Belén se identificó que todas las familias hacen parte de al menos uno de estos programas. Los más comunes son red de oportunidades, el cual otorga 100 dólares cada dos meses a personas en estado de pobreza, este se paga a las mujeres; la beca universal que otorga entre 30 y 50 dólares mensuales a los estudiantes que se le asigna (el gobierno también distribuye útiles escolares a los niños al inicio de la temporada escolar), y el programa 120 a los 70, el cual consiste en entregar 120 dólares mensuales a adultos mayores de 70 años sin jubilación ni pensión.

Un activo importante con el que cuenta la comunidad son los equipos que se han conseguido a través de la Empresa Tupiza, como el tractor agrícola y dos aserraderos Lucas mil, las familias pueden acceder a los equipos pagando un arriendo simbólico para su mantenimiento. Las piraguas y los motores fuera de borda son los bienes muy apreciados en la zona para el transporte, por lo que cada vez más familias se esfuerzan en tener uno propio. En la comunidad no hay energía eléctrica, por lo que algunas familias usan plantas a gasolina para generar energía.

6.2.1.7 Capital Físico o Construido

La escuela y la casa comunal son las construcciones más importantes de ambas comunidades. De hecho, La Pulida se conformó como un poblado de casas concentradas en torno a la primera escuela que hubo en el Río Tupiza. La comunidad de Nuevo Belén, que antes era Belén, fue

trasladada a una zona más alta después de una inundación, y en esta nueva ubicación se construyó la escuela y la iglesia.

Cuadro 4: Aspectos relevantes del capital físico o construido en La Pulida y Nuevo Belén

CAPITAL FISÍCO O CONSTRUIDO		
CAPITAL	**ASPECTOS**	**DESCRIPCIÓN**
FÍSICO O CONSTRUIDO	**Agua potable y saneamiento**	El agua para el consumo humano y para todas las actividades cotidianas se toma del río, y no se le hace ningún tratamiento. En Nuevo Belén, las familias están más habituadas a almacenar y usar agua de lluvia para el consumo humano. La basura la queman o la arrojan a un hueco. En algunas viviendas hay letrinas, aunque no son muy usadas.
	Comunicación	La comunicación se realiza con teléfono celular, aunque la cobertura es mínima.
	Energía	No hay energía eléctrica, algunas familias tienen plantas a gasolina, y en las escuelas tienen paneles solares
	Viviendas	La vivienda tradicional es una construcción palafítica circular construida con corteza de palma o tablas y sostenida por troncos, con techo de palmeras, todo amarrado con bejucos, elevada del suelo entre 1,5 y 3 metros, se accede a ella por un tronco con escalones. Están cubiertas con madera hasta la mitad y al interior no hay divisiones, pero sí espacios destinados a diferentes actividades como cocinar y dormir. Este tipo de vivienda es cada vez más escaso, en La Pulida y Nuevo Belén, aunque las viviendas siguen estando elevadas del suelo, la mayoría son rectangulares con paredes de madera y techo de zinc, y en algunos casos con habitaciones bien definidas, y aunque se mantiene la tradición de usar el fogón, cotidianamente los alimentos se preparan en estufa de gas.
	Centro de salud	No hay, el más cercano es en Yaviza.
	Casa comunal	La casa comunal es un punto de encuentro de las comunidades, ahí se reúnen para debatir los asuntos de interés colectivo y tomar decisiones. Otra construcción de referencia en La Pulida es la casa de artesanías, que actualmente es la oficina de la EFC Tupiza.
	Escuelas	Las escuelas de las dos comunidades son edificaciones de cemento, techo de zinc, tienen entre 3 y 5 aulas y la casa para profesores consta de letrinas y panel solar.
	Tiendas	En La Pulida hay dos tiendas y una cantina; en Nuevo Belén solo una tienda que vende víveres básicos, en esta comunidad no se vende licor por ser mayoritariamente evangélica. Cantinas y tiendas deben pagar un impuesto al Municipio de Cémaco.
	Iglesia	En ambas comunidades hay iglesias evangélicas que congrega a las familias alrededor de la celebración del culto.
	Vías de acceso	El principal acceso es por río, aunque en época seca, la disminución del cauce dificulta la navegabilidad en las comunidades de las zonas media y altas de la cuenca, en temporada seca se habilita un camino para transportar la madera que los habitantes de La Pulida aprovechan para desplazarse y sacar sus productos.

Figura 13: Escuela de La Pulida

Figura 14: Casa emberá

6.2.2 Medios de vida

Según Imbach (2012) el análisis de medios de vida, se puede hacer en diferentes escalas de acuerdo con la complejidad del grupo social a trabajar, así puede ser individual, familiar, comunitario, étnico, etc. Un medio de vida es sustentable cuando la gente puede hacer frente y recuperarse de situaciones de estrés y cuando puede mantener o mejorar sus recursos y capacidades en el presente y de cara al futuro, sin deteriorar la base de los recursos naturales existente (Gutiérrez y Siles 2009).

Para este caso, el análisis de medios de vida se realizará a nivel comunitario, entendiendo comunidad como un conjunto de familias que comparten un territorio, una cultura, un modo de vida, un sistema de organización, y unos problemas, que además tienen unos ancestros y una historia común.

Cuadro 5: Medios de vida productivos de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida

PRINCIPALES MEDIOS DE VIDA PRODUCTIVOS DE LAS COMUNIDADES		
MEDIO DE VIDA	**SATISFACTOR**	**NECESIDAD A LA QUE CONTRIBUYE**
Cultivo de plátano	Consumo familiar	Alimentación
	Dinero proveniente de la venta de plátano semanal o quincenalmente	Salud, transporte, resguardo
	Fortalecimiento de identidad como agricultores indígenas	Autoestima, identidad
Cultivo de arroz	Consumo familiar	Alimentación
	Posibilidad de aplicar y enseñar a los hijos las actividades relacionadas con este cultivo	Identidad
Cultivo de maíz	Consumo familiar y oportunidad de mantener costumbres familiares en torno a este cultivo	Alimentación, conocimiento, autoestima, afecto
Otros cultivos (ñame, yuca, aguacate)	Consumo	Trabajo creativo y productivo; alimentación, comunicación.
Venta eventual de mano de obra en fincas de familias de la comunidad	Dinero por el pago del trabajo realizado	Salud, transporte, resguardo
Aprovechamiento forestal en fincas familiares	Dinero por la venta de madera de determinadas especies de las fincas familiares	Trabajo, conocimiento, alimentación, transporte
Caza de mamíferos, roedores y algunas aves	Consumo familiar	Alimentación, identidad, autoestima, conocimiento, trabajo creativo.
	Dinero por la venta de carne a otras familias	
Elaboración y venta de artesanías de fibra de chunga	Dinero por la venta de las máscaras	Autoestima, conocimiento, afecto, identidad
	Aplicación de conocimientos ancestrales	
	Fortalecimiento de la identidad indígena Emberá	
Migraciones a Yaviza o Ciudad de Panamá	Interacción con otros grupos sociales	Autoestima, identidad

Cuadro 6: Medios de vida reproductivos de las comunidades Nuevo Belén y La Pulida

PRINCIPALES MEDIOS DE VIDA REPRODUCTIVOS		
MEDIO DE VIDA	**SATISFACTOR**	**NECESIDAD A LA QUE CONTRIBUYE**
Maternidad	Crianza de los hijos	Reproducción, autoestima, identidad, afecto
Construcción piraguas	Desarrollo de habilidades para elaborar su medio de transporte	Transporte

6.2.3 Estrategias de vida

Las estrategias de vida son el conjunto de actividades o medios de vida que una familia o una comunidad realiza para satisfacer sus necesidades humanas fundamentales. En este caso, al igual que en el análisis de medios de vida, la escala es la comunidad, por lo que se trata de identificar cuáles son las combinaciones de medios de vida más frecuentes, y de esta forma entender cómo se agrupan las familias de La Pulida en función de las actividades más relevantes para cubrir sus necesidades. Las estrategias de vida predominantes en la comunidad La Pulida son las siguientes:

6.2.3.1 Cultivo de plátano + venta de mano de obra eventual + cacería

La totalidad de las familias que integran las comunidades de La Pulida y Nuevo Belén tienen cultivos plátano, este es un cultivo perenne que genera ingresos durante todo el año y es parte vital de la dieta emberá, el segundo cultivo en importancia es el arroz, dado que las 23 familias entrevistadas en La Pulida, y todas las de Nuevo Belén siembran arroz, la producción es fundamentalmente para consumo, pero algunos venden el excedente. En menor extensión y número de familias siembran maíz, ñame, y aguacate para autoconsumo y venta ocasional de excedentes. Durante todo el año, dependiendo la ápoca, todas las familias trabajan en las parcelas en diferentes cultivos, y en la temporada de mayor demanda de mano de obra, cuando la familiar no es suficiente se contrata por días a otros miembros de la comunidad para limpiar tallo (de plátano) o recoger arroz o para oficios más especializados como la construcción de viviendas, motorista o ayudante de piragua.

El costo de un día de trabajo en las comunidades oscila entre U$ 12 y 15. La principal fuente de empleo en la comunidad es la Empresa Tupiza, que durante la zafra que suele durar entre 3 y 4 meses, contrata el personal operativo para hacer el aprovechamiento (aserradores, cubicadores, brújuleros, etc.), en la época de mayor demanda se pueden contratar entre 20 y 25 personas, casi todos hombres y una o dos mujeres para preparar alimentos. La caza es una actividad ocasional y se hace para proveer de carne de monte (conejo, venado, ñeque, saíno y otros) a las familias, porque no solo la consume quien va de cacería, sino que vende o intercambia una parte de la carne con otras familias de la misma comunidad.

6.2.3.2 Agricultura familiar + elaboración de artesanías

En sus tiempos libres y en muy baja escala, las mujeres tienen como una fuente de ingresos alternativa la elaboración de artesanías con fibra de chunga teñida con tintes naturales, las de La Pulida se han especializado en el diseño y elaboración de máscaras de animales de la zona. Aunque formalmente existe una asociación de mujeres artesanas, en la práctica no opera, solo existen los documentos y la casa que ocupa la Empresa Tupiza, las mujeres elaboran sus

artesanías y las venden a un comprador que va desde Yaviza una o dos veces al mes, ellas han aprendido la técnica de tejido a través de indígenas que van desde otras comunidades o desde la ciudad a enseñarles. De acuerdo con el tamaño y la complejidad de la máscara puede costar entre 30 y 100 dólares, valor que se incrementa considerablemente en los almacenes de Ciudad de Panamá.

Todo el proceso de elaboración de una máscara, puede tardar entre uno y tres meses o más, dependiendo del diseño y el tamaño. Las mujeres entrevistadas afirman que aunque es poco el dinero que reciben por las artesanías y mucho el tiempo que tardan en su elaboración, esos ingresos los invierten en artículos para ellas o sus hijos o para lo que se requiera en el hogar.

6.2.3.3 Venta de plátano + agricultura familiar + venta de mano de obra temporal + elaboración de artesanías + cacería eventual

Esta es la estrategia que combina más medios de vida y la que más practican en la comunidad, pues permite satisfacer mayor número de necesidades a lo largo del año, e involucra a todos los integrantes de la familia. Si bien, el bosque es fundamental para las comunidades indígenas, la actividad forestal no hace parte de las principales estrategias de vida de las familias, porque estas están más relacionadas con la agricultura, sin embargo, la *venta de mano de obra temporal,* se realiza en su mayoría a la EFC Tupiza durante la zafra anual. El bosque provee fibras para elaborar artesanías, madera para las viviendas y las piraguas y proteína animal, es decir, se trata de una actividad complementaria.

6.3 Manejo Forestal Comunitario

En la búsqueda de estrategias que contribuyan a la sostenibilidad del bosque han surgido distintas alternativas que toman en cuenta aspectos sociales y ambientales, además del económico, una de ellas es el manejo forestal sostenible, que se define como "la administración y uso de los bosques y tierras boscosas, en una forma y a una tasa tal, que mantenga su biodiversidad, productividad, capacidad de regeneración, viabilidad y potencial para llevar a cabo, ahora y en el futuro, funciones ecológicas, económicas y sociales, relevantes a los niveles local, nacional y global, y que no cause daño a otros ecosistemas" Maldonado (2011).

Hay consenso en que el manejo forestal sostenible es imposibles sin la participación activa de las poblaciones donde se desarrollan y sin la consideración de sus necesidades y medios de vida (Borrini-Feyerabend et al. 2000; Lawrence 2000). En este sentido, el manejo forestal comunitario hace parte del manejo forestal sostenible, y surgió como una estrategia de conciliación entre desarrollo y conservación para lograr un manejo equitativo, sostenible y participativo, que se caracteriza por estar organizado colectivamente, donde los participantes comparten beneficios y responsabilidades (Sabogal et al. 2008), y además por tener objetivos económicos, sociales y ambientales, integrados en un paisaje ecológico y cultural mayor.

Un aspecto determinante del manejo forestal comunitario es la participación de las comunidades rurales y la consideración de sus necesidades y medios de vida, por lo que algunas connotaciones del desarrollo sostenible son aplicables al manejo forestal (Imbach 2010), como dar igual importancia a los aspectos ambientales y humanos y entender la sostenibilidad como un proceso de cambio constante (Maldonado 2011). En este sentido, el enfoque de medios y estrategias de vida, se articula con lo que busca el manejo forestal comunitario, toda vez que su apuesta es la conservación de los bosques y el mejoramiento del bienestar de las comunidades que los habitan.

6.3.1 Antecedentes del manejo forestal comunitario en Panamá

En Panamá, durante los años sesenta del siglo XX, el aprovechamiento forestal estaba regulado por el Código Agrario y la Ley Forestal de 1966. En esa época, las comunidades indígenas extraían del bosque árboles y productos no maderables de manera selectiva, además tenían parcelas dedicadas a agricultura de autoconsumo. Entre 1966 y 1973 el Servicio Forestal[4], creado por la Ley Forestal de 1966 sentó las bases para el inventario forestal nacional y otros estudios técnicos. A partir de 1973 el RENARE fue la dependencia encargada de otorgar los permisos para la explotación forestal mediante concesiones forestales a personas naturales y jurídicas, en el área de influencia de lo que hoy es la Comarca Emberá Wounaan (Ordoñez et al. 2011).

Las concesiones forestales[5] en el Darién, se daban hasta por 5 años y en superficies que podían llegar a las 5 mil hectáreas, bajo la responsabilidad del maderero o empresario concesionario. Para acceder a una concesión bastaba con presentar un inventario forestal realizado por el Servicio Forestal y pagado por el concesionario, quien además negociaba con el nokó- generalmente sin informar previamente a la comunidad- la autorización de ingreso a los bosques de los territorios indígenas. Los concesionarios se encargaban de toda la operación de aprovechamiento, cortando selectivamente los mejores arboles de las especies más valiosas comercialmente[6], en la mayoría de los casos, sin aval escrito, sin transferir ningún tipo de conocimiento a los indígenas y prometiendo mejoras a las comunidades que no cumplían.

Con la promulgación de la Ley 1 de 1994 o Ley Forestal, se incorporan algunos conceptos para el manejo de los recursos naturales, entre ellos, el de Plan de manejo, el de aprovechamiento forestal sostenible, y el de Estudio de Impacto Ambiental[7] y se crea el INRENARE como

---

[4] El Servicio Forestal estaba adscrito al Ministerio de Agricultura, Industria y Comercio, MACI.

[5] Las concesiones forestales son derechos exclusivos de aprovechamiento de recursos forestales en un área determinada.

[6] Caoba, cedro espino, cocobolo, pino amarillo, bálsamo entre otros.

[7] Según el artículo 5 de la Ley forestal, el Plan de manejo es el que *regula el uso y aprovechamiento racional de los bosques naturales en un área determinada, con el fin de obtener el máximo beneficio de ellos, asegurando al mismo tiempo la conservación, mejoramiento y acrecentamiento de dichos recursos naturales.* El aprovechamiento forestal sostenible es la *extracción de productos del bosque con fines*

institución autónoma, encargada del manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, responsable de aplicar y garantizar el cumplimiento de dicha ley. Esta ley define cuatro modalidades de aprovechamiento: permisos especiales de subsistencia, previa demostración de la condición del solicitante puede acceder hasta dos árboles por persona mensual; de administración directa del INRENARE o delegada a empresas a través de contratos; concesiones forestales, y permisos comunitarios, solo aplicables en las comarcas indígenas, están sujetos a regulaciones y seguimientos técnicos, como la elaboración y aprobación del Estudio de Impacto Ambiental, del Plan de Manejo Forestal, y de un Plan de Desarrollo Social comunitario, para garantizar que los recursos se usen para mejorar el bienestar de las comunidades.

Aunque se creó en 1994, la reglamentación de la Ley Forestal solo se logró en 1998, por lo que durante los primeros años la aplicación de la misma fue bastante deficiente. Con la incorporación de los permisos comunitarios, muchos empresarios pasaron de solicitar concesiones forestales a esta nueva modalidad, en la que persistieron las prácticas no sostenibles. En este modelo, las labores técnicas de aprovechamiento, eran realizadas por personal externo a las comunidades, y los miembros de estas eran contratados como peones o ayudantes, es decir, la comunidad no recibía transferencia de conocimiento sobre el potencial del bosque, no participaba en las actividades forestales y ni se beneficiaba de ellas (Finnfor 2011). Posteriormente, en 1998 se crea la ANAM como Autoridad Nacional del Ambiente, activando los requisitos de manejo forestal establecidos en la ley.

Figura 15: Funcionamiento del aprovechamiento forestal antes de la creación de la ANAM.

---

económicos en forma ordenada, aplicando las mejores técnicas silviculturales. Y el Estudio de Impacto Ambiental, *comprende el conjunto de actividades dirigidas a determinar los efectos que puede producir un proyecto de desarrollo sobre el medio físico, natural y cultural y socioeconómico del área de influencia y determinadas medidas para que la realización del proyecto sea compatible con la vocación de su entorno.*

Finalizando la década de los noventa se estaban desarrollando varias iniciativas en Darién[8], que le apostaban a la gestión sostenible de los recursos naturales de las comunidades indígenas y buscaban la apropiación e involucramiento de estos en la conservación de los bosques. Una de esas iniciativas, el proyecto Desarrollo Sostenible en zonas de Frontera Agrícola incentivó alternativas para frenar el avance de la agricultura y ganadería en zonas boscosas.

Desde las autoridades indígenas también se impulsaron iniciativas para lograr un manejo sostenible de los recursos, una de ellas, fue la adopción de La Carta Orgánica por medio del decreto ejecutivo 84 de 1999, que reglamenta la Ley 22 de 1982. Con este decreto se organiza el funcionamiento y la administración de la Comarca y se definen los usos de la tierra, un aspecto fundamental para protección de los recursos.

En la búsqueda de opciones de autogestión que separaran el control de los bosques de las autoridades tradicionales locales y que frenaran la tala ilegal, a través de las concesiones forestales, se llegó al manejo forestal sostenible, que para 2003, ya era tendencia en Centroamérica y Panamá era el único país que no tenía experiencia en este tema, fue así como con el fin de proteger las escasas franjas de bosques naturales que aún existen en el país, y aprovechando la disposición de diversas organizaciones, con el financiamiento de USAID solicitó y la ejecución técnica de WWF se preparó una propuesta de plan de manejo forestal sostenible en Panamá. Este proceso inició en 2004 en la Comarca Emberá Wounaan, por la importancia y riqueza biológica de los bosques de la Comarca ubicados en el Darién, y por el interés manifestado por las autoridades indígenas tradicionales, dentro de este territorio se seleccionaron las comunidades del Río Tupiza, porque en ninguna de las cinco comunidades que están en el área se habían otorgado permisos comunitarios.

La implementación de experiencias de manejo forestal comunitario ha sido un proceso muy largo que requirió que se modificara la legislación vigente en aquel momento que no permitía que las comunidades indígenas manejaran más de mil hectáreas. Para preparar el Plan de Manejo Forestal de las 26.720 hectáreas, con un ciclo de aprovechamiento de 25 años y todo lo que involucra el manejo a largo plazo de los bosques, fue necesario adecuar la reglamentación, por lo que a nivel de país, este proceso ha significado trabajar bajo una dinámica distinta, donde las comunidades, al menos en teoría, no son entes pasivos sino las administradoras y gerentes de sus recursos.

La financiación y el apoyo técnico de la implementación del manejo forestal comunitario han provenido principalmente de la cooperación internacional, siendo WWF la organización que ha estado presente en la zona desde los inicios del proceso. La apuesta de las organizaciones cooperantes es la conservación del bosque y el involucramiento de las comunidades para que conozcan mejor sus recursos y sean autogestoras de ellos, no solo en lo que tiene que ver con

[8] El Programa Desarrollo Sostenible del Darién (MEF-BID/1998-2006) y el Proyecto Desarrollo Comunitario del Darién (USAID 2004-2006).

madera, sino con especies no maderables que tienen el potencial de contribuir a diversificar los medios de vida de las comunidades.

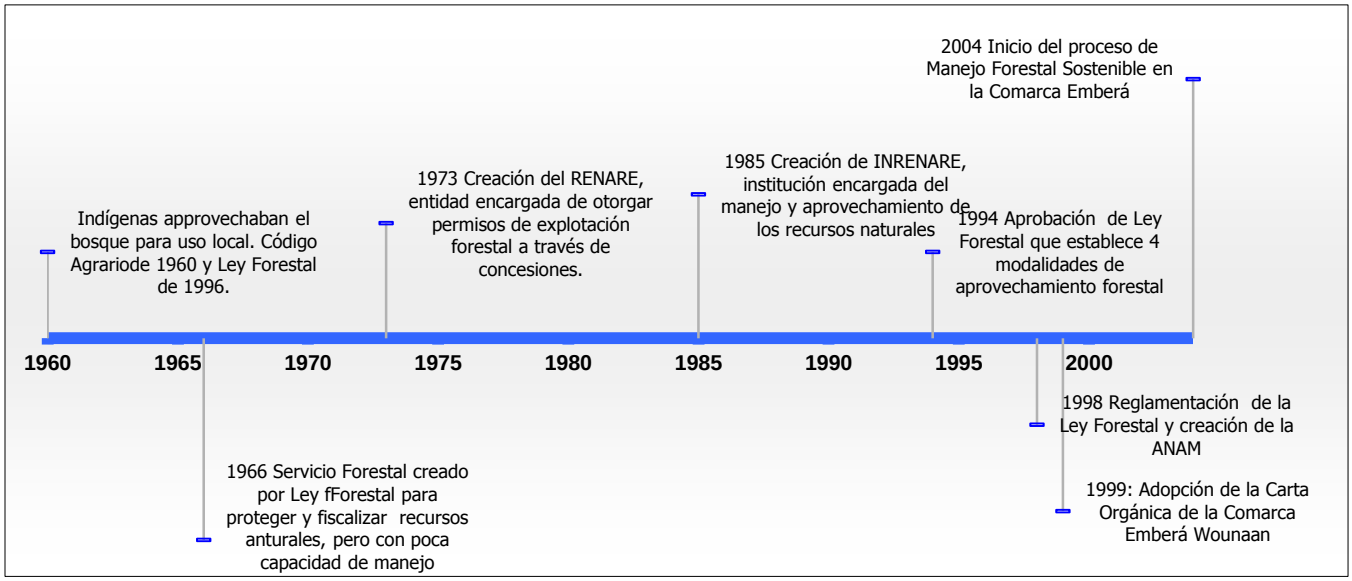

Figura 16: Línea de tiempo, antecedentes del manejo forestal sostenible en Panamá

6.3.2 Caracterización del manejo forestal comunitario en las comunidades de Río Tupiza

Para entender el manejo de bosques que se implementa en diferentes contextos, de acuerdo con el grado de participación y de control de las comunidades locales sobre la toma de decisiones sobre los bosques (Arce 2014) identifica tres situaciones respecto a la toma de decisiones, así:

- Las comunidades toman decisiones (manejo forestal comunitario, forestería comunitaria, manejo de bosques comunales).
- Las comunidades comparten con terceros la toma de decisiones (manejo forestal colaborativo, silvicultura participativa).
- Terceros toman las decisiones (manejo forestal).

La pertinencia de identificar qué situación se da en cada caso radica en que hay diferencias en el grado de empoderamiento comunitario respecto al manejo de los bosques y se ha empleado la denominación genérica de *manejo forestal comunitario* para designar todas las situaciones. Para ubicar el contexto del manejo forestal comunitario hay que conocer en qué marco se desarrolla, teniendo en cuenta aspectos como la tenencia de tierras, los actores comunitarios que intervienen y la distribución de áreas forestales (concentradas o dispersas).

Con esos aspectos claros, es posible caracterizar el manejo forestal comunitario desde dos paradigmas o miradas: desde la realidad comunitaria, y desde las experiencias de manejo forestal comunitario en colaboración con terceros. En el primer caso el manejo forestal se verifica cuando es local, está organizado colectivamente, los participantes comparten responsabilidades y beneficios y está bajo control comunitario. En el segundo caso se da cuando el MFC está articulado necesariamente a mercados, reciben programas de asistencia técnica y capacitación, aplican prácticas de impacto reducido, reciben financiamiento externo, tienen derechos legales y existe participación local en la delimitación de áreas bajo manejo (Arce 2014).

Ahora bien, de acuerdo con lo anterior, en el Darién panameño, el manejo forestal comunitario se está implementando en territorios colectivos titulados por ley a indígenas de las etnias emberá y wounaan mediante la figura de comarca. Los actores comunitarios son los habitantes indígenas de las comunidades que ancestralmente han habitado este territorio que tienen un sistema de organización tradicional reconocido por el Estado; en cuanto a las áreas forestales, están constituidas principalmente por bosque húmedo tropical en buen estado de conservación distribuido en todo el territorio comarcal.

Según las dos miradas propuestas por Arce (2014), en este caso se da un manejo forestal comunitario en colaboración con terceros, pues aunque la articulación con los mercados, como se verá más adelante, es uno de los puntos más débiles, el manejo se da a través de una EFC y los contratos con madereros, las comunidades reciben asistencia técnica, capacitación y financiamiento de organismos de cooperación internacional, aplican prácticas de impacto reducido y su participación es clave dentro del proceso de manejo forestal comunitario. Es decir, cumple con todos los parámetros del descrito en el segundo paradigma. Los niveles y las formas de participación de comunidades, también son claves para comprender las diferentes experiencias de manejo forestal comunitario que existen actualmente en América Latina (Gérez y Purata 2008) reconocen cuatro niveles básicos de participación a partir de 4 situaciones que se pueden dar en el manejo de los bosques, según el producto que comercializan y la forma de organización productiva, estas se describen en el cuadro 7.

Según la clasificación propuesta en el cuadro 7, el nivel de participación de las comunidades el manejo forestal comunitario en Tupiza es tipo 3, ya que el manejo se hace a través de una EFC que se encarga de las actividades de corta y extracción de madera que vende en rollo, actividades por las que genera empleos temporales para habitantes de las comunidades. Cumplen con los requisitos que establece la autoridad ambiental, y está previsto que se realice inversión comunitaria, pero aún no se ha logrado materializar este compromiso. El reconocimiento de la multiplicidad de situaciones debe conducir a desarrollar estrategias y alternativas de acompañamiento adecuadas a cada contexto que fortalezcan el empoderamiento de los actores comunitarios.

Cuadro 7: Niveles de participación en el manejo de los bosques comunitarios. Fuente: adaptado de Gerez y Purata (2008)

Niveles de participación en el manejo de los bosques comunitarios	
Tipo 1. Sin manejo • Comunidades con bosques pero sin un programa de manejo legal. • Cortan y cosechan productos de forma individual, para autoconsumo o venta en pequeña escala. • No hay beneficios colectivos, los ingresos familiares son muy limitados. No hay empleos formales. • Con frecuencia hay extracción clandestina de madera e incendios por la gran cantidad de desperdicios tirados en el bosque y por el fuego que se escapa de las quemas agrícolas. • No hay interés por controlar los incendios, ni el pastoreo.	**Tipo 2. Venta de madera en pie** • Comunidades con suficiente bosque, pero sin organización para hacerse cargo del manejo. • Los contratistas realizan todas las gestiones desde el permiso forestal, la corta y la extracción, hasta la venta, obteniendo buenas ganancias. • La comunidad recibe un pago bajo, por el volumen en pie y no se generan empleos locales. • Los beneficios económicos del bosque, son reducidos. • Generalmente se reparten los ingresos sin invertir en servicios públicos u otro beneficio colectivo.
Tipo 3. Venta de madera en rollo • Comunidades que han formado empresas forestales comunitarias. • Crean empleos locales para beneficio de las familias. • Realizan todas las actividades de corta, extracción, limpias, reforestación y venta de madera en rollo. • Reciben capacitación en técnicas de manejo del bosque, en venta y contabilidad, en gestión de proyectos ante gobierno. • Reparten las utilidades a cada comunero, aunque también se invierten en obras y servicios públicos para la comunidad.	**Tipo 4. Productos transformados** • Comunidades que han establecido aserraderos y fábricas para elaborar productos terminados, tales como tablas, muebles, puertas, molduras y otros. • Generan un gran número de empleos locales donde trabajan los jóvenes de la comunidad. • Cada producto terminado que se envía al mercado genera mayores ingresos económicos. • Se capacita para cubrir todos los puestos necesarios por la empresa forestal comunitaria. • Las empresas forestales comunitarias más avanzadas están estructuradas en gerencias, con personal capacitado y dirección técnica propia.

6.3.3 Caracterización de actores

La caracterización se hizo mediante el mapeo de actores, herramienta que permite acceder de manera rápida a la trama de relaciones sociales que existen en una zona y contexto determinado y para caracterizarlos, clasificarlos en función del rol que cumplen y las relaciones que mantienen. En la implementación del manejo forestal comunitario en la Comarca Emberá Wounaan, específicamente en el zona del Río Tupiza, son diversos los actores que están involucrados con distintos roles e intereses. Para la caracterización de actores se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

1. Comunitario: son los que representan las comunidades de la Comarca, ya sea elegidos en asambleas o personas con liderazgo y reconocimiento en las comunidades. Por ejemplo, las autoridades tradicionales e instancias tradicionales como los congresos y las empresas comarcales

2. Representativo: implica que sea reconocido por otros actores y por sus pares, pueden ser organizaciones locales, sectoriales, empresariales, o de cooperación, etc. Por ejemplo, las ONG, las agencias de desarrollo.

3. Institucionales: son actores que ejecutan funciones determinadas por ley y cuentan con reconocimiento del Estado, como la ANAM.

Para efectos de este análisis, y acuerdo con los anteriores criterios, los actores se han clasificado, de acuerdo con su ubicación en el territorio y con el papel que desarrollan dentro del proceso, en actores locales y nacionales.

6.3.3.1 Actores locales o comunitarios: son los que están o son parte de la Comarca Emberá Wounaan, ya sean autoridades, comunidades o empresas. El Río Tupiza hace parte del Distrito de Cémaco, por ello la mayor parte de los actores locales se ubican en esta zona. Los actores comunitarios más relevantes son:

- Empresa Forestal Tupiza S.A.: es la figura jurídica creada por las autoridades tradicionales de las comunidades del Río Tupiza para realizar el aprovechamiento forestal de las áreas de bosques naturales que están incluidas en el plan de manejo forestal aprobado por la ANAM. Esta empresa está constituida por las cinco comunidades que habitan en este río y tiene una junta directiva conformada por personas de las distintas comunidades, el presidente de la junta es el representante legal de la empresa. Por la importancia de la EFC Tupiza en todo el proceso, en este informe se le dedicará un capítulo especial a su descripción y análisis.

- Congreso General de la Comarca Emberá –Wounaan: máxima autoridad tradicional del territorio, a través de la cual se ha impulsado y facilitado la implementación de prácticas de manejo sostenible de los bosques nativos que se encuentran en la Comarca.

- Congresos locales de las comunidades Nuevo Belén, La Pulida, Punta Grande, La Esperanza y Barranquillita, lo conforman los habitantes de la comunidad en pleno. Cuando inició el proceso de manejo forestal sostenible, los congresos de las cinco comunidades estuvieron de acuerdo en ser parte activa de esta iniciativa y así lo expresaron por escrito, pues la apuesta por el aprovechamiento ordenado y planificado de sus bosques con el propósito de conservar su capital natural e invertir las ganancias en contribuir a mejorar las condiciones de vida de las familias del río, era una alternativa justa y atractiva. Sin embargo, con el paso del tiempo, las comunidades han visto que se extrae la madera, pero los empresarios incumplen con los acuerdos establecidos y la inversión comunitaria que esperaban no se ha realizado por múltiples razones y esa situación está generando conflictos entre comunidades.

- Nedrua: es la empresa de desarrollo económico de la Comarca, fue creada en 2009 por el Congreso General, quien le asignó como función adicional brindar asesoría y asistencia técnica a las diferentes empresas forestales que se estaban creando, pero para su gerente, ese rol ha generado confusión, pues no tiene capacidad técnica ni financiera para asumirla, por lo que en términos prácticos, esa asesoría ha sido mínima. Esta empresa tiene la certificación forestal de los bosques de Tupiza, bajo la figura de gerente de la misma, como entidad "sombrilla" y es la encargada de garantizar que se cumplan todos los parámetros que establece la certificación del FSC, tarea que tampoco puede desarrollar a cabalidad por la misma razón. Actualmente se busca establecer un convenio entre las empresas Nedrua y Tupiza para aprovechar y comercializar maderas semi procesadas de las fincas. Lo cierto es que en esta relación se percibe confusión y ambigüedad, donde se generaron expectativas que no se han cumplido.

- Autoridades indígenas tradicionales: en la Comarca hay autoridades en distintos niveles que están involucradas con el manejo forestal comunitario, los más relevantes son:

  - Cacique General de la Comarca Emberá Wounaan: es la máxima autoridad comarcal, también firma los contratos que realizan la empresa y algunos de los permisos ambientales incluyen su nombre. Actualmente no existe un cacique general reconocido por el Estado Panameño, ya que durante 2013 se realizaron dos Congresos Generales simultáneamente y cada uno eligió su cacique. En lo que va de 2014, se ha tratado de realizar un congreso extraordinario para elegir la máxima autoridad de la Comarca, pero ha sido aplazado en varias ocasiones. En algunos casos, las autoridades tradicionales, desde los nokoras hasta los caciques entablan un diálogo de tipo personal con los empresarios y toman decisiones que pueden favorecer los intereses de los empresarios y no los de las comunidades que representan.

- Cacique Regional de Cémaco: es la autoridad tradicional de esta área de la Comarca, es una de las personas que firma los contratos que realiza las Empresa Tupiza con los empresarios. Ante el dilema de legitimidad del cacique general que actualmente existe en la Comarca, es la autoridad encargada de tomar decisiones en el distrito.

- Nokóras (plural de nokó) de las cinco comunidades: son la máxima autoridad comunitaria a nivel local, presiden el congreso local y representan a las comunidades ante las demás autoridades tradicionales y estatales. En el proceso de MFC, son quienes solicitan a la autoridad ambiental lo permisos comunitarios para hacer el aprovechamiento del cuadrante correspondiente de acuerdo con el área donde se realizará el aprovechamiento.

Durante la fase de campo se percibió escepticismo en todas las comunidades respecto al proceso de MFC. El congreso local en pleno de La Esperanza se opone a que se siga haciendo aprovechamiento forestal en la jurisdicción de su comunidad y manifiesta su intención de retirarse de la empresa Tupiza. Esto supone un nuevo desafío para el proceso, en tanto el Plan de Manejo Forestal está a nombre de las cinco comunidades e incluye área de todas en una planificación de un ciclo de aprovechamiento de 25 años, de otra parte, al ser la Comarca tierras colectivas, no hay una delimitación específica de los límites de cada comunidad.

Otro reto, es cómo sortear en términos legales y prácticos el hecho de una o varias comunidades quieran apartarse de la empresa Tupiza al no ver los resultados esperados según las expectativas de las comunidades. Incluso en La Pulida, donde se han realizado la mayoría de los aprovechamientos y la comunidad ha tenido una participación más activa y conoce mejor el proceso, sus habitantes cuestionan la manera cómo hasta ahora ha operado Tupiza como empresa. Sin duda, esta es una situación que merece atención de todos los actores involucrados para buscar fortalecer los aspectos más débiles y lograr que efectivamente el MFC contribuya no solo a la conservación de los bosques sino al desarrollo sostenible de las comunidades indígenas.

6.3.3.2 Actores nacionales: están involucrados en el proceso de manejo forestal comunitario, pero son externos a la Comarca Emberá Wounaan, ellos son:

- ANAM: es la Autoridad Nacional del Ambiente. Su papel consiste en dar las autorizaciones ambientales correspondientes y verificar que estas se cumplan. Cuando inició el proceso de implementar los Planes de Manejo Forestal en la Comarca, fue la encargada de adaptar la legislación de la época para hacer una planificación de aprovechamiento de bosques tropicales a mediano plazo, de tal forma que en los planes de manejo se pudieran incluir áreas de aprovechamiento superiores a las mil hectáreas que eran las permitidas para áreas indígenas. Teniendo en cuenta que el manejo de bosques tropicales que se está implementado en Tupiza, es pionero en el país, una de las funciones de la autoridad ambiental, debería ser brindar acompañamiento y

asistencia técnica a las comunidades, así como hacer un monitoreo más riguroso en campo del proceso, en la práctica esto no ocurre por falta de recursos económicos y humanos, y el papel de la ANAM se limita a solicitar informes y emitir las autorizaciones para darle legalidad a cada fase del ciclo de aprovechamiento.

- Empresarios: son las personas naturales u organizaciones empresariales interesadas en obtener madera de los bosques de las comunidades indígenas, en este caso en particular, en hacer aprovechamiento forestal en el área del Plan de Manejo de Tupiza, para ello la relación comercial se establece mediante un contrato con la Empresa Tupiza, en el que se establecen los términos y condiciones del aprovechamiento. Su principal interés es lucrarse con la madera, por ello, se enfocan en las especies maderables duras que son las más comerciales en el mercado.

- WWF: El Fondo Mundial para la Naturaleza (por su sigla en inglés), es una organización internacional que trabaja en la conservación de los recursos naturales en muchos países del mundo incluyendo a Panamá. Ha estado presente en la Comarca Emberá Wounaan en el proceso de implementación del manejo forestal sostenible de bosques naturales desde 2004, inicialmente contó con el apoyo financiero de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Comisión Europea (CE) y de la Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT), posteriormente ha trabajado en asocio con el Programa para el Desarrollo Empresarial Indígena (PRODEI).

  Esta organización fue la encargada de liderar la elaboración del Plan de Manejo Forestal de Río Tupiza y desde entonces han brindado asistencia técnica y financiera en las distintas áreas de la Comarca donde se está incursionando en el MFS. La junta directiva de Tupiza reconoce en WWF un aliado importante al que recurren cada que lo necesitan, ya que desde hace 10 años han sido el soporte técnico y muchas veces financiero de todo el proceso con las comunidades. Han invertido recursos humanos y económicos en el fortalecimiento de capacidades[9] de personas de las comunidades (temas de aprovechamiento forestal y gestión empresarial) para que sean quienes lideren los procesos a través de las empresas forestales que se han creado en la Comarca, sin embargo, este ha sido un proceso lento en el que las comunidades aun requieren acompañamiento.

9 Durante 2013 WWF implementó un plan de capacitaciones, con el apoyo financiero de PRODEI, en las comunidades de la Comarca que han creado EFC. Dicho plan abordó temas como el manejo y aprovechamiento eficiente y responsable del bosque nativo, manejo y operación del tractor agrícola; procedimientos y herramientas para mejorar la gestión administrativa, financiera, contable y comercial de las EFC; criterios e indicadores del buen manejo forestal, según los criterios del Consejo Mundial de Manejo Forestal (FSC) y aspectos básicos de REDD y REDD+.

- Certificadora SGS: es la empresa certificadora que en Panamá otorga la certificación FSC (Forest Stewardship Council). No mantiene una relación constante con la EFC Tupiza, pero es la que anualmente se encarga de hacer las verificaciones del caso para garantizar que se estén cumpliendo los principios del FSC, y en caso de que no sea así, solicitar los correctivos a que haya lugar.

La figura 17 muestra el esquema de relaciones que se dan entre los principales actores vinculados con el manejo forestal comunitario en Tupiza, como se puede ver en ella, el centro de todo el aprovechamiento forestal es la Empresa Tupiza, cuyos dueños son las cinco comunidades del río. A través de su junta directiva, la empresa tiene una relación constante y de doble vía con ANAM en tanto es la institución que establece los parámetros a seguir; con los empresarios con quienes establece una relación comercial mediante contratos para realizar los aprovechamientos y con WWF, como principal aliado para la asistencia y acompañamiento técnico. Con Nedrua, aunque a veces es ambigua porque hay diferentes expectativas entre lo que debe hacer y la capacidad de ejecución de esta empresa, la relación se mantiene en lo que tiene que ver con asesoría logística y gestión empresarial.

Las relaciones entre los caciques es en doble vía y constante como autoridades del territorio, sin embargo la relación y comunicación con la Empresa Tupiza no son continuas, ya que responden más a las coyunturas que se presenten, y en no pocas ocasiones interfieren en las decisiones que toma la junta directiva de la empresa, es decir, aunque no es constante, es una relación fundamental. A su vez las autoridades tradicionales se relacionan con los empresarios para acordar, junto con la junta directiva los términos de las negociaciones.

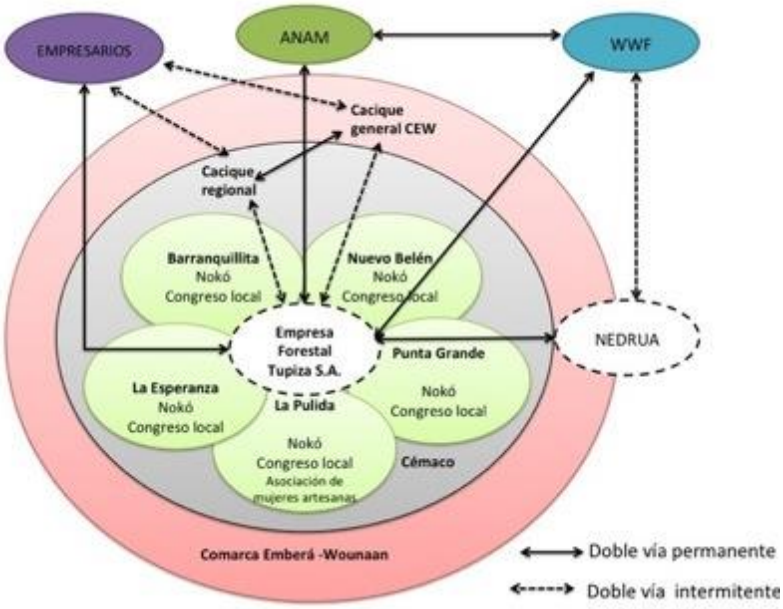

Figura 17: Relaciones entre actores claves en el proceso de MFC en el Río Tupiza

6.3.4 La Empresa Forestal Comunitaria Tupiza

Sabogal et al. (2008) define una EFC como una empresa asociativa ubicada en una comunidad dependiente del bosque, de donde se extraen, procesan y comercializan productos forestales maderables y no maderables, con o sin fines de lucro. La EFC se ubica en o cerca del bosque y cuenta con derecho de propiedad, o usufructuarios o consuetudinarios para la extracción de productos forestales. La empresa es de propiedad colectiva, aunque existen diferentes figuras jurídicas, y el número de propietarios puede variar de unos pocos a cientos. La mayoría de las EFC corresponden a pequeñas y medianas empresas, dados sus volúmenes de ventas, número de empleados e inversiones de capital.

El desarrollo de empresas forestales comunitarias se basa en diferentes modalidades de acceso legal a los recursos forestales, de acuerdo con la definición anterior, se consideran dos tipos de derechos: el de propiedad y usufructuarios. Aunque en la mayor parte de América Latina prevalecen las figuras jurídicas para manejo forestal comunitario basadas en derechos usufructuarios, en la Comarca Emberá Wounaan, el manejo se da bajo derechos de propiedad.

El análisis de la EFC Tupiza comienza con un breve relato de su historia, la cual se resume luego en una línea de tiempo que esquematiza todo el proceso.

6.3.4.1 Historia

La implementación de la primera experiencia en manejo ordenado y planificado del bosque se concretó en el año 2004, cuando el Congreso General de la Comarca y las cinco comunidades del Río Tupiza, a través de sus autoridades tradicionales firmaron una resolución de aceptación del proyecto *Manejo y Comercio Forestal Sostenible en la Comarca Emberá Wounaan.* Esta iniciativa surgió con el propósito de conservar los bosques y contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades, a través de planes de inversión comunitaria. El inicio de este proyecto se dio con el desarrollo del Plan General de Manejo Forestal con un ciclo de 25 años.

Para evitar que la gestión y administración de los permisos comunitarios siguieran bajo el control de las autoridades tradicionales locales, se optó por crear la Asociación Forestal del Río Tupiza, como una *"organización indígena de agricultores de carácter social y de promoción al desarrollo humano de la población, en especial de las 5 comunidades Emberá Wounaan que la conforman, con personería jurídica y patrimonio propio".* [10] Se trata de una organización creada específicamente para administrar los permisos de aprovechamiento y manejo forestal con facultades técnicas y operativas.

[10] Definición tomada del texto de la personería jurídica de la Asociación.

La existencia de asociaciones está contemplado en la normativa de la Comarca, por lo que en aquel momento se consideró que era la figura pertinente, y se estableció que la junta directiva de esta debía estar integrada por representantes de la cinco comunidades, la primera fue elegida en 2006, la cual se capacitó para asumir el reto de liderar el manejo del bosque y la gestión organizacional. Así mismo, se empezó a preparar el personal de campo en distintos temas relacionados con el manejo del bosque como tumba dirigida, cubicación de madera, manejo de equipos, inventarios forestales, entre otros. Tanto las capacitaciones de la junta directiva como del personal de campo estuvieron lideradas por WWF con el apoyo financiero de distintas organizaciones.

Como parte del aprendizaje, líderes comunitarios del Río Tupiza viajaron a Guatemala a conocer la experiencia de manejo forestal comunitario de comunidades indígenas del Peten de ese país. Finalizando 2004 se hizo el primer inventario forestal con participación de habitantes de las 5 comunidades, quienes recibieron capacitación en manejo de instrumentos, interpretación de mapas, identificación de especies (Finnfor 2011). Para 2005, la ANAM, aprobó el Estudio de Impacto Ambiental y el Plan General de Manejo Forestal del Río Tupiza de 26.720 hectáreas,[11] siendo ese el inicio formal de la experiencia piloto en manejo forestal de bosques naturales en Panamá, hecho que generó muchas expectativas en diferentes sectores.

El primer aprovechamiento, se hizo a través de un contrato firmado por 5 años con el empresario Hamed Díaz en 2006, el año siguiente, la Asociación firmó un contrato con la empresa Selloro S.A. En 2007 hubo cambio de junta directiva de la Asociación. Este año no hubo aprovechamiento, pero la ANAM otorgó un permiso de corta para realizar el aprovechamiento en La Pulida. Las comunidades continuaban sin ver ingresos, ni tampoco inversión en necesidades comunitarias, pues los recursos de los primeros aprovechamientos, se invirtieron en gastos de operación, y empezaron a cuestionar el manejo que se le estaba dando a la Asociación, ya que desde el primer aprovechamiento la madera se vendió en rollo y a bajos precios. Para 2008 la ANAM autorizó el aprovechamiento de 728 hectáreas en la comunidad La Esperanza.

Por requerimiento del sistema bancario panameño, en el año 2009, la Asociación Forestal del Río Tupiza pasó a ser la Empresa Forestal Tupiza S.A, con el argumento que la figura de asociación sin ánimo de lucro no era factible para su caso dado los montos de dinero que ingresaban a la cuenta. Si bien con esta nueva figura se agilizaron algunos trámites, también trajo consigo mayor tributación, y fue un cambio significativo que las comunidades, incluida la junta directiva de la empresa, aun no terminan de comprender las implicaciones de una u otra denominación. Cada figura jurídica tiene sus propios objetivos, una empresa debe ser rentable y pagar los impuestos de ley esté o no en funcionamiento, pero en el caso de Tupiza, además debe mantener su esencia comunitaria, que es el trasfondo del manejo forestal comunitario:

[11] El Plan General de Manejo Forestal incluye el inventario forestal y el plan de manejo para aprovechamiento forestal.

conservar el bosque y mejorar las condiciones de vida de las comunidades, de hecho, las autoridades de la Comarca acordaron que los beneficios económicos que se obtengan del aprovechamiento forestal se dividirán entre las 5 comunidades.

Para asumir esa importante labor social, y separar las funciones de mejorar la productividad y la rentabilidad, y también como una alternativa para reducir el pago de impuesto bajo la figura de empresa de sociedad anónima, por sugerencia de abogados, se creó la Fundación Tupiza, con el fin de implementar el plan de desarrollo comunitario. Inicialmente se consideró que esta tarea la podría asumir el congreso del Río Tupiza que reúne a las 5 comunidades que habitan, sin embargo no puede hacerlo porque no hace parte de la estructura organizativa de la Comarca. Por su carácter, la Fundación para el Desarrollo del Río Tupiza, le apostaba no solo a recibir recursos de la Empresa Tupiza sino de fuentes externas para invertir en las comunidades. Pese a que tanto la Empresa como la Fundación están legalmente constituidas y cuentan con personería jurídica y junta directiva, la Fundación nunca ha funcionado, es decir cuenta con un soporte legal que no se traduce en funcionamiento práctico, en gran medida por la falta de recursos para inversión social.

Para impulsar el aprovechamiento de recursos forestales no maderable, se constituyó la Asociación Artesanal de Mujeres del Río Tupiza, existe legalmente desde 2006, y es conformada por 136 mujeres de las 5 comunidades, que elaboran artesanías con la fibra de la palma de chunga, ellas han recibido capacitación y participado en ferias nacionales durante los años 2008, 2009 y 2010, no obstante, desde hace varios años está inactiva. De igual forma, también se ha promovido entre las mujeres un programa para la producción sostenible de palma aceitera y reforestación de palma de trupa *(Jessenia bataua)*. Ambas iniciativas se caracterizan porque funcionan un tiempo, mientras alguna organización externa las impulsa, y cuando estas dejan de hacerlo, entran en fase de decaimiento. Una posible explicación para esta situación es que son organizaciones que nacen por iniciativa externa y no de las propias comunidades, y en ocasiones, la funcionalidad y operatividad de un grupo comunitario se delega a una sola persona, y cuando esta no continua liderándolo, suele entrar en una fase de estancamiento. Dado los altos índices de migración de la zona, es difícil consolidar procesos de empoderamiento comunitario que se mantengan en el tiempo.

En 2009, se hizo otro censo comercial en La Pulida y la junta directiva de la recién creada Empresa Tupiza, recibió capacitación de parte de WWF sobre gestión del plan de desarrollo comunitario o plan de inversión social, que da cuenta de los temas en los que las comunidades requieren atención y que la empresa debe aportar, para contribuir al mejoramiento de estas. De acuerdo con los parámetros de la ANAM, en cada POA se debe incluir el plan de desarrollo comunitario, y en el informe de cierre del mismo, los avances en el cumplimiento de dicho plan. Es decir, la autoridad ambiental debe ser garante que se cumpla el objetivo de implementación del manejo forestal comunitario en la Comarca, sin embargo, es un requisito que no se cumple, pues no se pide el cumplimiento del plan.

En el 2010, la EF Tupiza firmó un contrato por 10 años con la empresa Green Life Investment S.A., el primer aprovechamiento de este contrato se hizo en la comunidad La Pulida, y en 2012, hizo un segundo aprovechamiento en área de La Esperanza.

A principios de 2013, asumió la actual junta directiva de la Empresa Tupiza, sus integrantes manifestaron que cuando iniciaron labores no hubo un adecuado empalme en términos financieros, y encontraron deudas por pagar. Durante este año no hubo aprovechamiento, pero se gestionaron las autorizaciones para el del siguiente año. En febrero de 2014 la Empresa Tupiza firmó un contrato por un año con el empresario Ricardo Flores. Hasta mediados de octubre de 2014 Tupiza estaba buscando alternativas para hacer frente a las distintas situaciones que se han presentado, especialmente al conflicto entre las comunidades La Pulida y La Esperanza y para diseñar una nueva estrategia de negocios

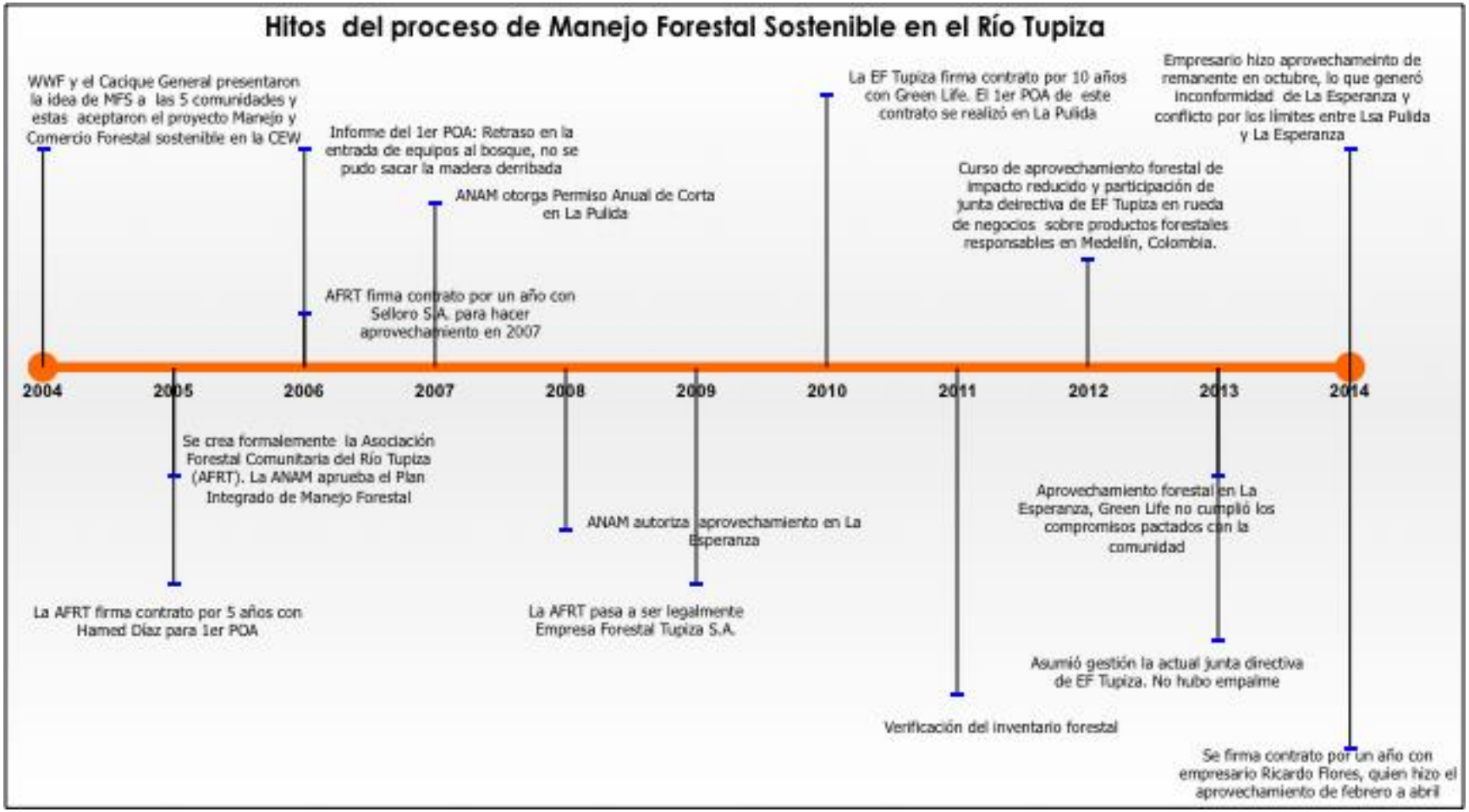

Figura 18: Línea de tiempo, hitos del MFC en las comunidades del Río Tupiza

6.3.4.2 Conducción de la EFC Tupiza: la junta directiva

La conducción de la EFC Tupiza está a cargo de la junta directiva, antes de abordar la comprensión de ésta, conviene conocer las principales características la empresa que se describen en el cuadro 8.

Cuadro 8: Características principales de la EFC Tupiza

Características principales de la EFC Tupiza	
Características	**Descripción**
Figura jurídica	Sociedad Anónima
Propietarios	Socios de las cinco comunidades del río Tupiza
Objetivos	Generar ganancias, bien común de las comunidades,
Administración empresarial	Junta directiva
Control de decisiones	Junta directiva, asamblea general, autoridades tradicionales
Marco legal	Ley forestal de 1994, Ley 22 de 1982, Carta Orgánica de la CEW
Inversión de fondos	No restringida
Certificación forestal FSC	Sí, el bosque está certificado bajo los principios de FSC
Acceso al mercado internacional	No, Panamá no permite la exportación de madera proveniente de bosques naturales
Creación de oportunidades de ingreso	Sí, genera algunos empleos durante la zafra y algunos ingresos por venta de madera
Inversión externa	Alta en sus inicios (USAID), intermedia a lo largo del proceso a través de proyectos (WWF y otras organizaciones)
Capacidad de manejar desafíos	Depende en gran medida del apoyo y asesoría técnica externa, pero están creando capacidades a través de la EFC Tupiza.
Desafíos técnicos principales	Integración a la cadena de valor, sistema de monitoreo, formalización de conocimientos sobre silvicultura, sostenibilidad empresarial
Acceso a recursos forestales	Comunal de acuerdo con la reglamentación de la Comarca. La ANAM otorga permisos comunitarios de aprovechamiento forestal.
Nivel de organización	Mediana. La EFC está legalmente reconocida, pero no el modelo de empresa comunitaria representa un modelo de organización diferente a la estructura comarcal. Se presentan dificultades internas entre comunidades por la posición frente al aprovechamiento; hay problemas de gestión y manejo empresarial, así como de transparencia.

Desde que se creó una organización para administrar los permisos comunitarios y gestionar el aprovechamiento forestal, primero como asociación y posteriormente como empresa forestal comunitaria, la junta directiva es la instancia de toma de decisiones, esta se elige cada dos años en la Asamblea del Río Tupiza, donde se congregan los habitantes de las 5 comunidades. La junta directiva es un grupo elegido por la asamblea general entre los socios de las cinco comunidades, y se encargan de manera conjunta o de acuerdo con las responsabilidades asignadas, de tomar decisiones operativas y logísticas, ya que aquellas relacionadas con la producción, comercialización e inversiones, generalmente, las consultan con las autoridades tradicionales y con asesores técnicos. Según registro notarial, la junta directiva está integrada por presidente, vicepresidente, tesorero, fiscal y vocal, siendo el presidente y el tesorero quienes lideran la toma de decisiones y pueden administrar la cuenta bancaria de la empresa.

La junta directiva se elige por un periodo de dos años, y sus integrantes provienen de las distintas comunidades del Río Tupiza, esta modalidad asegura la participación amplia de los habitantes de las comunidades, pero impide procesos más continuos de aprendizajes por la sustitución periódica de los integrantes de la junta. Siempre existe una tensión latente entre los fines empresariales y sociales de la EFC. Cuando se creó la Asociación se planteó esta forma organizativa para garantizar la representatividad y la comunicación entre comunidades, no obstante los costos de desplazamiento (principalmente por combustible) han sido una limitante para que haya comunicación fluida y trabajo en equipo entre la junta, que actualmente se reúne de manera esporádica, adicional a esto, los integrantes de la junta no devengan un salario, por lo que el tiempo que invierten en cumplir las funciones de sus cargos, implica que deben abandonar sus labores agrícolas cotidianas, esto ha traído como consecuencia que la persona que reside en La Pulida, sede de la empresa, asuma más de un rol.

Desde inicios de 2014 ante la necesidad de que haya una persona de forma permanente en la sede de la empresa que atienda los requerimientos habituales, el tesorero ha asumido funciones de administrador, hecho que despierta suspicacia en algunos integrantes de las comunidades, porque en anteriores juntas directivas ocurrió algo similar, y al momento de la rendición de cuentas no hubo claridad en quién debía asumir responsabilidades frente a las comunidades.

Pese a que la razón de ser de la empresa es la gestión del aprovechamiento forestal, los contratos que realiza con los madereros se hacen a través de las autoridades tradicionales, que por ley son los únicos autorizados en la Comarca para tal fin. Esto significa que aunque la junta directiva tiene autonomía para tomar decisiones operativas, debe contar con el aval de las autoridades tradicionales en los distintos niveles (local, regional y comarcal) cuando se trata de decisiones técnicas y económicas.

Uno de los temas más controvertidos es el uso de ganancias (si es que se generan). Generalmente la junta le apuesta a usarlas en el funcionamiento de la EFC (en este caso no

se puede hablar de capitalización, porque los recursos no quedan excedentes para tal fin), mientras las comunidades esperan que se hagan inversiones en desarrollo social.

Generalmente las comunidades eligen la junta sin tener en cuenta los conocimientos y las aptitudes que se requieren para desempeñar las diferentes funciones, y una vez nombrados inician un proceso de capacitación auspiciado por organizaciones externas, pero al tener solo dos años en el cargo, cuando han alcanzado a comprender la dinámica empresarial, ya están terminando su periodo, y los procesos de empalme no han sido efectivos, por lo que cada junta debe empezar de nuevo el aprendizaje, y aunque al cambiar la junta, no salen todos sus integrantes, sino que tienen la posibilidad de cambar de cargo, no se observa que haya continuidad. Las mismas características socioculturales de la zona, donde existe migración juvenil constante, hace difícil la formación de recurso humano calificado que lidere y gerencie la empresa a mediano plazo, más aún porque la lógica empresarial no hace parte de su estructura cultural, en todo caso, el fortalecimiento de la junta directiva es vital para la continuidad de la empresa.

Se hace necesaria la presencia de una persona con capacidades administrativas y gerenciales que atienda las necesidades de la EFC, sin embargo la profesionalización de las capacidades gerenciales implica procesos de aprendizajes de muchos años y en las condiciones de competitividad empresarial no son tan factible procesos tan largos, por lo que se sugiere que se implementen modelos mixtos que a corto y mediano plazo se apoye en asistencia técnica continúa en temas gerenciales, y al mismo tiempo se vayan fortaleciendo las capacidades locales en estos aspectos, con una visión a largo plazo (Sabogal et al. 2008).

Las capacidades de planificación, auditoría, administración y mercadeo de la EFC son bastante limitadas, y lo que se hace es a través del acompañamiento y asesoría de ONG, no obstante, la ejecución de lo planificado, es aún más limitado. Otro problema frecuente de la EFC Tupiza es la falta de comunicación entre la junta y las comunidades, a menudo los habitantes de las distintas comunidades sienten que no reciben información oportuna sobre temas importantes como los contratos y la rendición de cuenta de la producción y compra – venta de madera. El espacio donde se debe suministrar toda esta información es la asamblea general, pero esta no se hace periódicamente.

6.3.4.3 Funcionamiento de la EFC Tupiza

El inicio del proceso estuvo determinado por la elaboración del Estudio de Impacto Ambiental y el Plan General de Manejo Forestal, y el inventario forestal del área de Tupiza. El plan de manejo es un instrumento de planificación técnico, operativo y legal que establece los objetivos de la gestión del bosque y permite su protección del bosque cuando se aprovechan sus recursos. El de Tupiza fue elaborado con el apoyo técnico de WWF y la participación de personas de las 5 comunidades, y en él se definen los lineamientos de cómo se realizará el manejo, que incluye el inventario forestal, el censo comercial, la ubicación y marcado de los arboles semilleros y de los que se aprovecharán, ubicación y distribución de patios de acopio y de los caminos de extracción (Finnfor 2011). Estos documentos fueron aprobados por la

ANAM mediante resoluciones y constituyen el aval legal, el Plan de Manejo es además la hoja de ruta del proceso y cuenta con el respaldo del Congreso General de la Comarca.

El plan operativo anual (POA) es un documento ajustado a los lineamientos del plan de manejo que establece las actividades silviculturales, de protección, restauración y aprovechamiento a ejecutar durante un año en un área determinada. Previo a la elaboración del POA es necesario contar el aval de la comunidad donde se desarrollará a través del congreso local, y este debe incluir un censo comercial de las especies a aprovechar, de acuerdo con el inventario forestal. Debe incluir además la planificación de actividades dentro del proyecto de desarrollo comunitario, este es un documento que se elaboró de manera participativa y contiene los temas prioritarios para inversión social.

Se espera que en cada POA, con parte de las ganancias generadas se ejecuten acciones que respondan a las necesidades contenidas en el plan. Hasta la fecha, se incluye esta planificación como un requisito que hay que cumplir ante la autoridad ambiental, pero no existe un seguimiento al respecto. Una vez presentado el POA con la documentación requerida, se envía a la ANAM, que se encarga de verificar o pedir los ajustes del caso y luego proceder a la aprobación, y en el mejor de los casos, se puede tardar entre uno y tres meses en dar trámite a las solicitudes. Para la aprobación de un nuevo POA se puede presentar la información hasta el 31 de octubre de tal forma que con un poco de suerte se puede obtener la autorización en diciembre para iniciar la operación los primeros meses del año siguiente, que coincide con la temporada seca, época propicia para la zafra.

Una vez aprobado el POA, la autoridad local (nokó) procede a solicitar también a la ANAM el permiso anual de corta (PAC) y el permiso comunitario, estos documentos se emiten a nombre del nokó como representante de la comunidad donde se hará el aprovechamiento. Paralelo a los trámites ambientales, la EFC Tupiza explora posibilidades de acuerdo comerciales, y ya con las autorizaciones de la ANAM procede a concretarlos mediante la firma de un contrato de compra venta de madera. La situación ideal para las comunidades es negociar la madera bajo la modalidad de "canasta", que consiste en vender todas las especies y el volumen autorizados por la ANAM a un solo empresario, pero esto pocas veces es posible, porque los madereros solo se interesan en las maderas duras y de mayor demanda comercial. En cuanto a los volúmenes la percepción de los grandes empresarios, es que lo aprovecha en un bosque natural bajo manejo es mínimo, y además sienten que deben cumplir demasiados requisitos que no están habituados a cumplir cuando compran madera ilegal, por lo que para las comunidades indígenas establecer acuerdos comerciales justos, realistas y transparentes es uno de sus mayores desafíos.

La negociación se concreta con la elaboración de un contrato donde se establecen los parámetros bajo los cuales se hará el aprovechamiento, las obligaciones de cada una de las partes, las especies a aprovechar, los volúmenes (y forma de medirlo), los precios de la misma, los acuerdos de pago etc. El siguiente paso es el aprovechamiento propiamente dicho, donde se realizan todas las operaciones de medición y tala de árboles, transporte a los patios de acopio, y transporte al aserradero o a su destino final fuera de la Comarca. Esta

operación en la Comarca no dura más de tres meses porque la llegada de la lluvia dificulta el acceso al bosque y especialmente el traslado de la madera, generalmente se da entre enero y marzo, y se puede prolongar hasta abril, si las condiciones climáticas son favorables.

De acuerdo con lo establecido por la autoridad ambiental, después de finalizadas las operaciones, se procede al cierre del POA, que consta de un informe técnico (que da cuenta de los impactos generados y las medidas para mitigarlos) y uno financiero (volúmenes autorizados, aprovechados y cantidad que quedó en el bosque), se debe incluir además un informe de inversión comunitaria que demuestre cómo se contribuye al Proyecto de Desarrollo Comunitario. Aunque está establecido cuáles son los requisitos a cumplir, según la información recolectada en campo, en ocasiones la ANAM recibe el informe de cierre sin el informe de inversión comunitaria, es decir, más allá de la formalidad del requisito, no existe ningún seguimiento. El proceso de manejo forestal comunitario en Panamá se resume en el siguiente esquema:

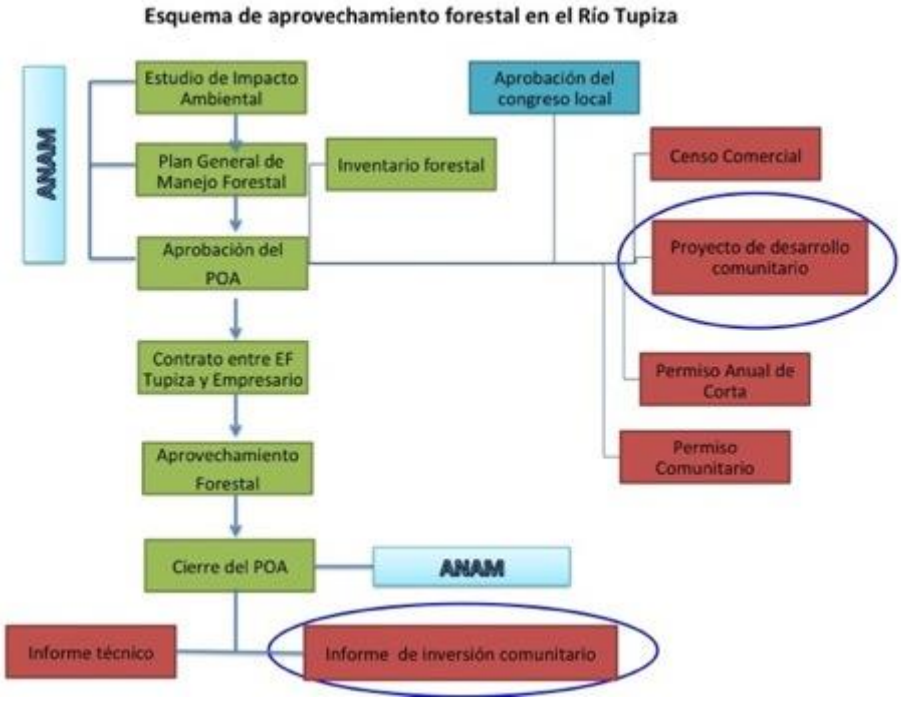

Figura 19: Proceso de aprovechamiento forestal en las comunidades de Río Tupiza

6.3.4.4 Comercialización

Con la aprobación de la ANAM del Estudio de Impacto Ambiental y el Plan de Manejo Forestal de 26.710 hectáreas, con unidades de corta de 720 hectáreas y un ciclo de 25 años, se logró el aval institucional, y se inició el proceso de operación. En la estrategia de manejo forestal implementado en el Río Tupiza, la comercialización es un aspecto fundamental, y se hace mediante la elaboración de contratos que firman los dirigentes indígenas con empresarios madereros, pues en la Comarca solo las autoridades tradicionales pueden firmar contratos, por lo que estos llevan la firma del Cacique General, el Cacique regional de Cémaco, el nokó de la comunidad donde se va a hacer el aprovechamiento, y el presidente de la junta directiva de la empresa.

Este aspecto ha sido una de las mayores dificultades que ha enfrentado el manejo forestal comunitario en la Comarca, ya que se tratan de relaciones inequitativas definidas por la dinámica del mercado, donde las empresas comunitarias como Tupiza quedan a merced de las condiciones que en muchas ocasiones pretenden imponer los empresarios madereros en cuanto especies, volúmenes y precios a negociar.

La cadena productiva se entiende como todas las acciones, insumos y productos necesarios para proveer al consumidor final del producto deseado con base en la materia prima aprovechada en el marco del manejo forestal comunitario. Las cadenas están formadas por eslabones, idealmente, el trabajo en cada eslabón debe ser rentable y agregar valor al producto (formando una cadena de valor), de tal forma que si aumenta el número de eslabones en los que la comunidad trabaja, aumentan también las ganancias de la comunidad. Sin embargo, muchos factores influyen en la rentabilidad de cada eslabón. Por ello, el primer desafío al respecto es determinar hasta dónde vale la pena integrar el manejo forestal comunitario en la cadena productiva (Sabogal et al. 2008)

En las comunidades de Río Tupiza, la EFC se encarga de la tala de árboles con equipos propios que ha adquirido por donación. Es decir, la comunidad tiene muy poca integración en la cadena productiva, pues solo participa en el eslabón de aprovechamiento, y a partir de la etapa de transporte, se pierde la participación de la comunidad en la cadena, por lo que uno de los grandes retos del MFC en esta zona es poder ampliar su participación en la cadena en la medida en que la EFC esté en capacidad de hacerlo y resulte rentable., pues si bien una mayor participación puede representar mayores ingresos, también significa incremento de responsabilidades administrativas y financieras. Como lo expresa Sabogal et al. (2008), de lo que se trata entonces es de alcanzar las capacidades iniciales necesarias para entrar en una integración beneficiosa. Es importante reconocer estas capacidades y sus límites, para no entrar en una integración que va más allá de las capacidades productivas o administrativas de las comunidades.

6.3.4.5 La experiencia de trabajo de la EFC Tupiza

Desde 2005 hasta octubre de 2014, se han realizado 5 aprovechamientos forestales con 4 contratos. En las siguientes sección se presenta un resumen de las experiencias de la EFC Tupiza en sus casi diez años de operaciones.

- El primer POA

En diciembre de 2005 se hizo el lanzamiento del primer POA del Plan de Manejo fue realizado por las autoridades tradicionales indígenas de la Comarca y producto de ello, se concretó una alianza comercial con el empresario Hamed Díaz. El aprovechamiento del primer POA se hizo a través de un contrato firmado por 5 años, según el cual la comunidad por medio de la Asociación Tupiza era responsable de tumbar los árboles y el empresario se encargaría de extracción y transporte de la madera con sus propios equipos.

El área de 735 hectáreas de este POA, localizado en La Pulida se dividió en cuatro cuadrantes, iniciando en el primero de aproximadamente 100 hectáreas, sin embargo la madera no pudo ser extraída del bosque por lo complicado del acceso y el mal estado de la maquinaria del empresario. Ante el incumplimiento, las autoridades tradicionales cancelaron el contrato, que no contempló ningún anticipo a las comunidades, ni incluyó fianza de garantía, es decir, el empresario no tuvo capacidad de respuesta y las comunidades no recibieron ninguna retribución por los perjuicios ocasionados.

El año siguiente, en diciembre de 2006, la Asociación firmó un contrato con la Empresa Selloro S.A, para realizar el aprovechamiento en 2007, en el cuál se tomaron en cuenta los aprendizajes de la experiencia anterior y se estableció un adelanto del 12%, se exigió la fianza de cumplimiento, así como demostrar el equipo disponible y solvencia económica. El área de aprovechamiento fue la misma del contrato anterior excluyendo el primer cuadrante. Según Finnfor (2011) y lo expresado por líderes comunitarios, por la llegada de las lluvias, solo se alcanzaron a aprovechar 400 hectáreas, donde se talaron el 30% de los arboles autorizados por la ANAM y de estos, más del 45% del volumen de madera quedó en el bosque.

Ante esta nueva situación de incumplimiento parcial del contrato, las autoridades tradicionales exigieron el pago de la madera derribada, lo que se hizo efectiva la fianza de cumplimiento, luego de lo cual se canceló el contrato. Después del aprovechamiento, la junta directiva rindió informe a la asamblea del río y explicaron que los ingresos generados se invirtieron en pago de mano de obra e impuestos y en la preparación para el año siguiente, por lo que la inversión social quedó aplazada.

- Segundo POA

La ANAM aprobó el POA de La Esperanza en 2007 para realizar el aprovechamiento en 2008 de 735 hectáreas y 15 especies. Se hizo oferta pública de madera, pero no se recibió ninguna propuesta, por lo que se optó por negociar de manera particular con distintas especies, fue así como se logró un acuerdo para la comercialización de cedro espino con la Empresa Plywood Orozco S.A., mediante el cual la Asociación Forestal Río Tupiza entregaría la madera dimensionada. El aprovechamiento se realizó con el apoyo de WWF y se lograron vender 55 mil pies tablares de madera cuadrada, no obstante ante la falta de claridad de la junta de la AFRT, las autoridades tradicionales decidieron suspender estas actividades y solicitar a la ANAM la suspensión del POA de La Esperanza.

- Tercer POA

Este POA se preparó en el 2008 para ser aprovechado en el 2009, para ello, se seleccionó teniendo en cuenta las necesidades del mercado, así que de acuerdo con el inventario forestal se seleccionó un área que tuviera un volumen importante de bálsamo, ya que era la especie más apreciada en el mercado en ese momento. Una vez aprobado el POA por la ANAM, se inició el proceso de búsqueda de socio comercial, se contactaron con el Aserradero Cañita, pero consideró que el volumen no era suficiente. Se contactó entonces a la Empresa Panamerican Wood, para intentar comercializar nuevamente las 15 especies aprobadas en el POA, esta empresa mostró interés en comprar la madera en bloques para exportar, pero en Panamá está prohibida la exportación de madera (en trozas o bloque) proveniente de bosques naturales, por tanto no fue posible conseguir la autorización de la ANAM, y la negociación nunca se concretó.

En la búsqueda de alternativas de alianzas comerciales y ante la dificultad de encontrar comprador para las 15 especies autorizadas, y después de dos años de inactividad forestal, la Asociación con la asesoría y acompañamiento de WWF se enfocan en el aprovechamiento de árboles de cedro amargo de las parcelas o áreas agrícolas de las familias, donde crece por regeneración. Esta estrategia consistió censar la madera de las fincas de las familias interesadas en venderla por medio de la Asociación, previa autorización de la ANAM. Con esta modalidad se logró la comercialización de aproximadamente 10 mil pies tablares de madera y ganancias de aproximadamente 6 mil dólares, y quedó establecido el aprovechamiento de sistemas agroforestales como una alternativa sostenible de manejo de recursos.

- Cuarto POA

En el 2010, las autoridades tradicionales de la Comarca y los nokoras de La Pulida y Marragantí firmaron un contrato por 10 años con la empresa Green Life Investment S.A., cuyo representante legal era el señor Francois Callier, para aprovechar 14 especies. El contrato establece que las comunidades son las responsables de hacer el censo y el monitoreo del aprovechamiento, mientras Green Life debe hacer los caminos para sacar la madera, así como extraerla siguiendo prácticas de bajo impacto y de transportar la madera.

El primer aprovechamiento de Green Life lo hizo en Marragantí, en el Río Tuquesa, e instaló aserraderos portátiles en la comunidad de Nuevo Vigía, hasta donde era transportada la madera
En el Río Tupiza, el primer aprovechamiento con este nuevo socio se hizo en la comunidad La Pulida, el empresario solo pudo transportar la mitad de la madera derribada y cumplir con el 15% de lo pactado. El año siguiente, no hubo aprovechamiento forestal. Para 2012, Green Life hizo un segundo aprovechamiento en área de La Esperanza, comunidad con la que adquirió compromisos (abrir un camino de producción y derribar algunos árboles para uso comunitario), que solo cumplió parcialmente después de muchas mucha insistencia y presión por parte de los pobladores.

Green Life no tuvo la capacidad de realizar el aprovechamiento forestal en los términos y tiempos establecidos, y no pudo responder económicamente a Tupiza, sin embargo hasta la fecha el contrato sigue vigente y no se ha interpuesto ninguna acción legal de parte de las autoridades tradicionales para solicitar el pago de la deuda adquirida. Esta situación tuvo como consecuencia más cuestionamientos a la junta directiva de la empresa Tupiza por la falta de comunicación y la falta de claridad en la rendición de cuentas y el aumento de la desconfianza de las comunidades, especialmente de La Esperanza que esperaban ver la retribución por el aprovechamiento forestal hecho en su área, lo que no ocurrió, por lo que el congreso local de la comunidad en pleno decidió no permitir que se derribaran más árboles en la jurisdicción de su territorio y manifestó a la junta directiva de la empresa su interés en no continuar haciendo parte de ella, pues sienten que los empresarios se llevan la madera y la comunidad no obtiene ningún beneficio.

- Quinto POA

Después de la experiencia de tener un contrato a largo plazo, la junta y la comunidad,[12] comprendieron que la duración no es sinónimo de cumplimiento, así que decidieron cambiar de estrategia, y optaron por trabajar con empresarios pequeños mediante contratos anuales, en los que se establece que no se venderá toda la madera autorizada por la ANAM, sino que una parte será usada por la comunidad. Fue así como, en febrero de 2014, luego de varios años de inactividad comercial, la EFC Tupiza firmó un contrato con el empresario local Ricardo Flores. El contrato, cuya duración fue de un año con posibilidades de prórroga, incluyó una cláusula en la que se solicita al comprador transportar hasta la comunidad La Pulida algunos árboles de espavel (*Anacardium excelsum)* y de otras especies, para ser aprovechados por la empresa Tupiza, pues la estrategia a la que le está apostando es a empezar a transformar parte de la madera y no venderla toda en rollo.

[12] Se menciona comunidad, en singular, refiriéndose a La Pulida, donde está la sede de la empresa, porque es la población donde se han realizado la mayoría de los aprovechamientos y la que más activa ha estado en el proceso.

El aprovechamiento se hizo entre los meses de marzo y mayo, el empresario cumplió con los pagos paulatinamente y como en ocasiones anteriores, no alcanzó a sacar toda la madera autorizada durante la zafra. No obstante, en septiembre, cuando la Empresa Tupiza estaba lista para entregar a la ANAM el informe de cierre del POA, el empresario, pidió el respaldo de líderes de la Comarca, para hacer el aprovechamiento del remanente que había quedado en el bosque, parte del cual se encuentra en área de La Esperanza. Este hecho generó tensión entre las comunidades La Pulida y La Esperanza, por los antecedentes que ya se mencionaron, y porque además cuando se negoció el contrato con el señor Flores no se le informó a esta comunidad.

Hasta mediados de octubre de 2014 las dos comunidades estaban buscando alternativas para resolver el conflicto, y uno de los acuerdos pactados fue definir los límites de las dos comunidades. Las recientes tensiones entre las dos comunidades reflejan una de las grandes debilidades de esta experiencia, que surgió con el propósito de aprovechar de manera sostenible las potencialidades del bosque para mejorar la calidad de vida de las comunidades, pero que por diferentes motivos no ha generado los beneficios esperados, entendiendo estos no solo en términos económicos, sino en un sentido holístico, lo que ha provocado el descontento comunitario. En este sentido hay varios aspectos a analizar, por un lado, el territorio comarcal es de uso colectivo de los indígenas Emberá- Wounaan, así lo establece la Ley 22 de 1983, que define los límites de las dos grandes áreas o distritos que la integran, Cémaco y Sambú, no obstante, dentro de este territorio no existe una delimitación a nivel de comunidades, por lo tanto, actualmente es difícil determinar en qué jurisdicción comunitaria se encuentran las áreas de aprovechamiento del plan de manejo. Un primer paso con el fin de dirimir esta situación lo están dando las mismas comunidades al establecer entre ellas los límites de acuerdo con el uso consuetudinario del territorio.

Aunque el plan de manejo concibe el territorio sujeto a aprovechamiento como un todo delimitado con criterios técnicos y dividido en cuarteles, si las comunidades continúan con diferentes posturas sobre su voluntad e interés en aprovechar sus áreas boscosas a través de la Empresa Forestal Tupiza, estos acuerdos locales cobrarán especial relevancia, y desde la institucionalidad estatal y comarcal se tendrán que buscar los mecanismos para avalar jurídicamente esas delimitaciones. Hasta ahora se ha tratado de manejar como un asunto interno, dependiendo cómo evolucione esta situación, así serán efectos que tenga, si se soluciona a nivel comunitario, no tendrá mayores efectos, pero si trasciende a lo jurídico, podrá significar la revisión del Plan General de Manejo Forestal, con los consecuentes costos económicos y en tiempo. Según la forma como se canalice la manifiesta inconformidad comunitaria desde la dirigencia indígena e institucional, y desde las organizaciones cooperantes, se podrá fortalecer el proceso o debilitarlo.

Otro punto a tener en cuenta es que gran parte del ambiente de malestar que se percibe en las comunidades se debe a la poca comprensión de la lógica empresarial en la que se han insertado. Ni siquiera los integrantes de junta directiva han asimilado del todo las implicaciones de ser empresarios, los estándares de productividad y rentabilidad, este es un aprendizaje que se ha ido dando sobre la marcha para casi todos los actores involucrados. En

la medida que la junta no interioriza su rol empresarial, no lo puede trasmitir a las comunidades, en relación con lo anterior, otro aspecto que se evidencia es poca comunicación y rendición de cuenta de lo que se hace y las decisiones que se toman. Retomar la Asamblea del Río como espacio de encuentro para toma de decisiones y rendición de cuentas es muy importante. Con los antecedentes que ya existen, el poco conocimiento de lo que ocurre en la empresa, genera malestar entre los habitantes, que con una comunicación efectiva se puede evitar, especialmente porque culturalmente los emberás y los wounaan son un pueblo pacífico y entre ellos existen fuertes lazos de hermandad.

En cuanto a los contratos, en todos los aprovechamientos la madera se ha vendido en rollo y la comunidad a través de la Empresa Tupiza, solo tiene control de lo que sale del bosque hasta el límite del polígono del plan de manejo, de ahí en adelante la cadena de custodia está en manos de los empresarios externos. Pese a que en todos los contratos se establecieron claramente las obligaciones de las partes, y de acuerdo con las autorizaciones ambientales se definieron las especies a aprovechar, los volúmenes, la forma de medir la madera y el precio del pie tablar, y en algunos se incluyó fianza de cumplimientos, las relaciones entre los empresarios y las comunidades han sido inequitativas, pues en muchos casos los madereros no cumplen lo pactado, y las comunidades no ejercen pleno derecho de lo que dicen los contratos.

6.4 Análisis FODA del proceso de MFC en las comunidades del Río Tupiza

El análisis de resultados incluye una matriz FODA, la cual contempla los aspectos negativos y positivos, a nivel interno (fortalezas y debilidades) y a nivel externo (oportunidades y amenazas). Esta herramienta permite realizar una mirada amplia de una situación en un determinado momento y es un buen insumo para establecer relaciones entre las distintas variables, y a partir del análisis de estas variables, es posible tomar decisiones. En el caso de la EFC Tupiza, la matriz se construyó con base en lo recopilado en los talleres en las comunidades, en las entrevistas a actores claves y lo observado durante la fase de campo y constituye en sí misma, un breve diagnóstico de la situación actual del manejo forestal comunitario en las comunidades del Río Tupiza. El cuadro 9 contiene los principales hallazgos identificados con la matriz FODA.

Cuadro 9: Matriz FODA del proceso de MFC en las comunidades del Río Tupiza

FODA: MFC EN LAS COMUNIDADES DE RÍO TUPIZA			
FORTALEZAS	**DEBILIDADES**	**OPORTUNIDADES**	**AMENAZAS**
Seguridad sobre la tenencia de la tierra en la CEW (Ley 22 de 1982)	Frágil organización comunitaria, a nivel local existe poca capacidad de toma de decisiones.	Interés mundial en bosques tropicales y en la conservación de su biodiversidad	Invasión de tierras y avance de la frontera agrícola y ganadera cerca de la Comarca
Acompañamiento técnico y financiero de organizaciones en distintos momentos.	Dependencia del apoyo financiero y técnico de las organizaciones cooperantes.	Posibilidad de intercambiar experiencias y con otros procesos de MFC en la región.	Persistencia de tala ilegal cerca al área del PGMF.
Bosque certificado por bajo los parámetros del FSC.	Dependencia la extracción de madera como única actividad productiva afecta la sostenibilidad económica empresarial.	Mercados internacionales interesados en productos forestales de bosques certificados.	Altos costos de la certificación FSC.
Incorporación en la legislación nacional de parámetros que permiten el manejo forestal comunitario en áreas indígenas.	Limitado conocimiento técnico y de gestión empresarial de las comunidades y de la junta directiva de la EFC Tupiza	Alto potencial del capital natural: bosque en buen estado de conservación y respaldado con plan manejo forestal.	Numerosos trámites administrativos, demorados y costosos limitan la implementación de prácticas de MFC.
Incorporación de prácticas sostenibles manejo de productos forestales no maderables: palma de chunga y aprovechamiento agroforestal)	Difícil acceso al bosque y periodo de zafra muy corto aumenta costos y disminuye el volumen que se puede aprovechar.	Demanda creciente de madera con valor agregado	La poca asistencia técnica de la ANAM es una debilidad para responder a las necesidades del MFC.
	Poca comunicación y rendición de cuentas de la junta directiva de la EFC Tupiza a las comunidades		
	Surgimiento de tensiones entre comunidades. Inconformidades por el incumplimiento del plan de desarrollo comunitario.		
	migración de jóvenes dificulta la capacitación de capital humano		

En la matriz anterior se pueden identificar algunos elementos que requieren atención y reflexión, entre otros se destacan los siguientes:

1. Vacíos legales: pese a la evolución que se logró con la Ley Forestal de 1994, la normatividad forestal continúa siendo rígida y compleja, esto hace que los requisitos que deben cumplir las comunidades son muchos, demorados y costosos. En dicha legislación no se diferencia la empresa privada de una empresa comunitaria, es decir el manejo forestal comunitario es bastante difuso desde la concepción institucional. Los altos costos de transacción que deben asumir las EFC para mantenerse al día con la ANAM, además de los también elevados costos de operación, desincentivan la implementación de prácticas sostenibles, y estimulan la ilegalidad, que es uno de los problemas que busca evitar el manejo forestal comunitario.

2. Ausencia institucional de la autoridad ambiental: aunque la autoridad ambiental tiene oficinas en la provincia del Darién, hace muy poca presencia en la Comarca, por falta de recurso humano y financiero, por ello las comunidades la perciben como un ente que fiscalizador y recaudador de impuestos, más que como una institución que brinda acompañamiento y fomenta el manejo forestal sostenible. Otra debilidad que presenta la ANAM, es que no hace seguimiento a los procesos. Entre los requisitos que se establecen para la aprobación del POA se encuentra el plan de desarrollo comunitario, y en el cierre POA se debe hacer seguimiento al cumplimiento de dicho plan para verificar que se estén desarrollando acciones para el bienestar de las comunidades, no obstante no se hace.

3. Creación de capacidades locales: desde los inicios se le ha apostado a la creación y fortalecimiento de capacidades, este debe ser un proceso a largo plazo que requiere seguimiento constante y acompañamiento. Si bien es evidente que un importante grupo de habitantes, especialmente de La Pulida se han apropiado de conocimientos y técnicas de aprovechamiento forestal, también lo es que la gestión y administración empresarial, es un aspecto que continúa siendo muy débil y que urge fortalecer. Existe personal de campo calificado, que si bien requieren actualización periódica de sus conocimientos, son personas con experiencia acumulada, lo que hace falta es crear capacidades en gestión empresarial y comercialización. Aunque las organizaciones que trabajan en la zona han invertido recursos en la creación de capacidades locales, conformar un equipo humano local que tenga continuidad en el tiempo y que se capacite para asumir el liderazgo del proceso ha sido difícil por diversas razones, la migración propia de la zona, la duración del periodo de la junta directiva de la EFC, los compromisos que se adquieren con la comunidad, entre otros. Contar con capital humano calificado local con las capacidades que requiere el manejo forestal comunitario es vital para la continuidad y sostenibilidad de la empresa.

La formación de medidores forestales locales (cubicadores) ayuda a mejorar las actividades de aprovechamiento y comercialización, mientras que el involucramiento de personal local en la elaboración de inventarios y censos forestales, implica un mayor conocimiento del bosque, sus potencialidades, el valor de sus recursos, y por tanto, la necesidad de conservarlo.

4. Toma de decisiones: en la organización de la EFC Tupiza se dan interrelaciones complejas entre los líderes comunitarios, la junta directiva y las comunidades. Los líderes comunitarios suelen tener una amplia capacidad de convocatoria, pero no siempre tienen visión empresarial, y en ocasiones, al intervenir en la toma de decisiones de la EFC pueden ocasionar desencuentros entre las metas y objetivos de la empresa y los procesos políticos y sociales en las comunidades, o politizar las decisiones. La frágil estructura de gobernanza y división al interior de la Comarca afecta la toma de decisiones y funcionamiento de la EFC, la dirigencia indígena desde el Congreso General, dependiendo quién lo lidere, asume la empresa comunitaria como una organización que paga impuestos, o como una iniciativa comunitaria que le apuesta al mejoramiento de la calidad de vida de las poblaciones. La junta directiva tiene la facultad de tomar decisiones operativas, pero no de mayor trascendencia, porque en ocasiones no poseen los criterios técnicos necesarios, y otras, como la negociación con los empresarios, deben hacerlo en conjunto con las autoridades indígenas, quienes deben firmar los contratos.

   Una buena apropiación de la EFC por parte de las comunidades, puede aumentar su relevancia para el desarrollo económico local, pero al mismo tiempo, se corre el riesgo de no contar con líneas de mando claras y un enfoque estratégico de negocios. El dilema es clásico: lo político y lo social a menudo no permiten alcanzar lo óptimo en términos económicos y, al contrario, la optimización de los negocios no necesariamente cumple con la agenda política y social de las comunidades. (Sabogal et al. 2008).

5. Modelo empresarial: si bien existe todo un respaldo jurídico e institucional a la creación de la Empresa Forestal Comunitaria Tupiza a través de la personería jurídica, ésta ha sido una figura de procedencia externa a las comunidades que no encaja con su estructura cultural, y para las comunidades ha sido difícil de asimilar la lógica empresarial, y esto se manifiesta en:

   a. Falta de mecanismos efectivos de toma de decisiones
   b. Deficiente registro y manejo de información (incluidos registros contables)
   c. Escasa rendición de cuentas de procesos de producción (aprovechamiento forestal)
   d. Dependencia de una única actividad productiva con poco valor agregado (madera): durante todo el año solo se realiza aprovechamiento durante la zafra, y con los resultados de esta se obtienen los recursos para el sostenimiento de la empresa el resto del año.

Es importante que las comunidades reconozcan y asimilen que existe una empresa comunitaria que tiene una función y unos objetivos concretos, y en esa medida, diseñar de manera participativa estrategias que incluyan estos aspectos y que sean compatibles con su dinámica cultural. De igual forma, es necesario reflexionar y analizar si este modelo empresarial comunitario se ajusta a las necesidades de las comunidades y cómo articularlo con aspectos de la cultura indígena, y si este modelo es el más acertado, habría que invertir fuertemente en capacitaciones y apoyos intensos y prolongados para que lo adopten integralmente en las comunidades.

La mayor parte de los recursos para financiar el manejo forestal comunitario provienen de la cooperación internacional y algunos recursos de entidades nacionales. Casi la totalidad de las asistencia técnica sigue siendo asumida por fondos de cooperación, porque la EFC aún no tiene capacidad para costearla, si bien las ONG son un aliado fundamental sin las cuales no hubiese sido posible implementar esta experiencia, cuando se prolonga en el tiempo y las comunidades no logran consolidar sus estructuras organizativas y empresarial, se puede crear dependencia de los recursos externos.

En cuanto a la certificación forestal, al igual que ocurre con el modelo empresarial, obedece a una dinámica externa y no a iniciativas endógenas, lo cual significa que su asimilación es más compleja, especialmente porque implica mayores responsabilidades operativas y aumento de costos en una actividad que de por sí tiene altos costos de transacción. Es decir, aunque las prácticas de manejo bajo las cuales trabajan las comunidades son sostenibles y la certificación FSC lo que hace es verificar y avalar que efectivamente es así, las comunidades no han interiorizado el sentido de este proceso, porque aunque representa un potencial que se puede aprovechar cuando la empresa sea más sólida, en el presente no le ven los beneficios. Para los comunitarios y para la junta, es uno más de los trámites que deben cumplir, y aunque la certificación es voluntaria, se mantienen en ella por sugerencia de la cooperación internacional. Nedrua, que es la empresa que administra dicha certificación no tiene capacidad financiera ni técnica para apoyar en términos prácticos el cumplimiento de los principios del FSC, solo se encarga de recomendar y recordar la importancia de desempeñarse bajo altos estándares de calidad.

6. La sostenibilidad económica, es uno de los temas que más limitaciones tiene y está relacionada con varios aspectos propios de las características de los bosques tropicales húmedos, de su clima y también de los mercados de madera actuales como poco volumen de especies con mayor valor comercial, corta temporada de zafra, venta de madera en rollo y a bajo precio; abundancia de especies que aún no tienen mercado, y dificultad para acceder a recursos financieros.
   Adicionalmente, los altos costos que representan las tarifas de los trámites ante la ANAM no son asumidos por el mercado actual, sino casi siempre por la EFC, por lo que los ingresos generados durante la zafra se invierten en pagar los requisitos de ley y en los gastos operativos de la empresa durante todo el año. Es decir, la rentabilidad

es escasa, cuando no, negativa. Mientras no haya rentabilidad, no se podrá hablar de sostenibilidad económica.

A lo largo de una década se ha evidenciado la poca capacidad de los madereros de cumplir con lo establecido en los contratos como términos de la operación (acceso de equipos al bosque, transporte de la madera, plazos de pago, etc.), y también de la comunidad para hacer valer las condiciones pactadas.

7. Conflictos comunitarios: las actividades se han centralizado en La Pulida porque ahí se encuentra la sede de la Empresa Tupiza, no obstante la poca comunicación e inclusión de las demás comunidades, por ejemplo, para la contratación de mano de obra o para capacitaciones, ha llevado a que las demás comunidades del Río se sientan excluidas. Esto sumado a las inconformidades por los pocos beneficios recibidos, han generado escepticismo hacia el manejo forestal comunitario y desconfianza con la administración de la EFC. En la Esperanza se niegan a que se realicen aprovechamientos en su área y la comunidad ha manifestado su intención de separarse de la proceso de manejo forestal comunitario. A esta situación se debe prestar atención ya que el PGMF define el polígono general del área bajo manejo y los diferentes cuadrantes de aprovechamientos. La Ley 22 define los límites de los dos distritos que conforman la Comarca, pero no la jurisdicción de cada comunidad, por ser estas tierras colectivas.

   Hasta octubre de 2014, este ha sido un tema de manejo interno, que se ha tratado de resolver de común acuerdo entre comunidades, pero si persiste y trasciende a instancias jurídicas, puede traer consecuencias como la disminución de áreas de aprovechamiento e implicaría una readecuación del plan de manejo.

   De las cinco comunidades que hacen parte del Plan de Manejo, solo en La Pulida, que es donde se han realizado la mayoría de los aprovechamientos, hay respaldo al manejo forestal comunitario, pero con cuestionamientos a la junta por la ausencia de inversión social, entre tanto La Esperanza es la que tiene mayor resistencia, por su experiencia negativa. En Nuevo Belén manifiestan de que la EFC no les ha aportado nada, en Punta Grande y Barranquillita, se percibe que hay desconfianza porque sienten que se les ha excluido, sin embargo las comunidades no toman medidas al respecto, se trata de una situación de inconformidad latente y a medida que se vayan haciendo los aprovechamientos irán saliendo a relucir, especialmente porque las áreas de La Pulida se están agotando. Si no se subsana a tiempo la controversia por los límites comunitario, podrá afectarse la continuidad de esta iniciativa en el mediano plazo y deteriorará el capital social.

6.5 El manejo forestal comunitario y los medios de vida

En este ítem se analiza la contribución del manejo forestal comunitario en los capitales y en los medios de vida de las comunidades. Los aportes más relevantes en los recursos o capitales se mencionan a continuación.

6.5.1 El aporte del MFC a los capitales

6.5.1.1 Capital Humano

Los mayores aportes al capital humano se han centrado en el fortalecimiento de capacidades a personas de las comunidades en temas de manejo forestal y gestión empresarial, que redunda en la implementación de prácticas de manejo forestal que permiten el aprovechamiento de recursos sin poner en riesgo el bosque. Si bien, este es un aporte importante, no se ha dado de la misma manera en todas las comunidades. El acompañamiento y asesoría técnica a las comunidades por parte de instituciones cooperantes, se ha mantenido con diferente intensidad durante todos los aprovechamientos realizados, en los inicios se vinculaba a personas de las 5 comunidades, pero con el tiempo, los costos de desplazamiento y la poca comunicación, han llevado a que las personas que se vinculan a las capacitaciones sean mayoritariamente de La Pulida.

La adopción de técnicas de manejo sostenible han sido bien recibidas por las comunidades y se han ido incorporando como parte del manejo forestal comunitario, en cambio y pese a los esfuerzos que se han realizado, la adopción e interiorización de prácticas de gestión empresarial aún es muy incipiente, debido en gran medida a que la lógica empresarial, está centrada en el mercado, y es totalmente distinta a la dinámica comunitaria indígena y su sistema organizativo. Este es un aspecto vital para aumentar la viabilidad económica del manejo forestal comunitario y la competitividad de las EFC.

6.5.1.2 Capital Social

El capital social es indispensable en los procesos de MFC, pues para empezar estas iniciativas se requiere que haya una mínima estructura comunitaria legítima, que genere confianza, que se consolide en el tiempo, y sea reconocida por el Estado. La construcción y el mantenimiento del capital social son procesos complejos, que requieren esfuerzo, tiempo y nuevas relaciones de confianza; más legítimas y respetuosas entre el gobierno, empresarios, agencias de desarrollo, organizaciones cooperantes y comunidades, más aún cuando se trata de procesos que exigen la adopción de nuevas formas de organización.

Los aportes del manejo forestal comunitario al capital social se expresan precisamente en la incorporación de nuevas formas de organización en la Comarca, como la figura de la Empresa Forestal Comunitaria, la Asociación de Mujeres Artesanas de Tupiza, y espacios de diálogo y toma de decisiones como la Asamblea del Río. Todos estos escenarios generan nuevas formas de interacciones donde las comunidades deben ser las protagonistas y asumir los desafíos que esto representa.

En la mayoría de las comunidades rurales en América Latina se encuentran estructuras informales de organización basadas en capacidades organizativas existentes, que conviven con las estructuras formales demandadas por el Estado y promovidas por las entidades que apoyan el manejo forestal comunitario. Esta dualidad no es ajena a tensiones, según la revisión bibliográfica, algunos factores que afectan la capacidad organizativa de las EFC y que coincide con lo encontrado en Tupiza son entre otras, la imposición de estructuras organizativas externas, la inserción abrupta en las dinámicas de mercados, la concentración de inversiones en el manejo forestal comunitario relegando otros aspectos en la vida de la comunidad.

Para hacer frente a estos factores, es importante que las comunidades aseguren su identidad, se apropien del concepto de manejo forestal comunitario y a partir de ello puedan construir sus capacidades organizativas, pues de lo contrario se puede ocasionar deterioro del capital social producto de la fragmentación y generación de conflictos entre distintos grupos, como lo que está ocurriendo con las comunidades de Río Tupiza, que aceptaron la iniciativa de manejo forestal comunitario con base en las expectativas de conservación de los bosque e inversión comunitaria que se plantearon las autoridades tradicionales y organizaciones externas, pero que hoy día está generando tensiones entre La Pulida y La Esperanza porque el aporte en inversión social es casi nulo.

En este caso, la articulación de las capacidades y modos de organización comarcal con las que plantea el manejo forestal comunitario, sigue en proceso de acoplamiento, pues se evidencia que no todos los grupos comunitarios han logrado comprender en toda su dimensión el modelo de empresa que se está implementando, y esperan ver resultados de inversión tangibles en las comunidades, cuando la realidad es que por la poca autonomía de la EFC en la toma de decisiones (que obedece más a los mandatos de mercado que a parámetros técnicos y comunitarios), por los eventuales casos de corrupción de la dirigencia indígena y por la limitada capacidad operativa de la empresa, esta no es lo suficientemente rentable como para mantenerse y generar excedentes para cumplir con el plan de desarrollo comunitario.

6.5.1.3 Capital Cultural

El manejo forestal comunitario debe tomar en cuenta los conocimientos tradicionales que si bien no son suficientes para enfrentar los desafíos de las comunidades al analizar la diversidad, composición, abundancia y potencial de sus bosques, son un importante punto de partida que complementa los conocimientos técnicos y científicos. La poca adaptabilidad de la mayoría de los métodos de inventario a las necesidades, capacidades y conocimientos locales a menudo es un obstáculo para su uso adecuado en los procesos de planificación local. Las normas forestales y exigencias del mercado agravan a esta situación al exigir métodos basados en experiencias industriales (Sabogal et al. 2008).

En las comunidades del Río Tupiza, las nuevas generaciones manifiestan desconocer propiedades y usos de plantas en particular, y en general el conocimiento profundo del bosque que en el pasado tuvieron sus ancestros, en ese sentido, lo que se evidencia es un proceso acelerado de desarraigo cultural que amenaza la subsistencia de los pueblos emberá –wounaan como cultura, en gran medida por la presión externa a la que han estado sometidos.

Si el manejo forestal comunitario toma en cuenta los saberes tradicionales, puede contribuir a revalorizarlo al articularlo con los conocimientos técnicos. En el caso de la experiencia de Tupiza, se ha intentado fortalecer la actividad artesanal que desarrollan las mujeres a partir de la fibra de chunga, si bien, la figura de asociación no ha sido operativa en la práctica, porque las mujeres continúan desarrollando esta actividad como complemento a otros medios de vida, y comercializando sus productos a través de intermediarios, se ha propiciado el intercambio de conocimientos y experiencias a través de capacitaciones en diseño y tejido con fibra de chunga entre artesanas emberá y wounaan de otras áreas de la Comarca y las de Tupiza, esto ha contribuido a que se mantenga y se perfeccione esta tradición.

Otro aspecto que involucra al capital cultural es la confianza y credibilidad de las comunidades por la iniciativa de manejo forestal comunitario. En general en las comunidades visitadas se percibió escepticismo por el proceso y desconfianza hacia las personas que lo lideran, pues sienten que no hay transparencia y que no reciben ningún beneficio comunitario.

6.5.1.4 Capital Político

El manejo forestal comunitario en Tupiza ha sido posible, en gran medida, por la disposición, interés y voluntad de la dirigencia de la Comarca en apostarle a él como una opción para la gestión de sus recursos. La empresa forestal comunitaria es una nueva figura que se está incorporando al sistema de gobernanza de la Comarca y aún se está buscando la forma adecuada de articulación, de tal modo que mantenga su independencia técnica, pero que ello implique desligarse del resto de la estructura comarcal. Construir un modelo de gestión que se ajuste a las necesidades de la realidad de los pueblos emberá y wounaan es un reto para

la dirigencia indígena y para las comunidades, para el Estado y para todas las organizaciones que le apuestan al manejo forestal comunitario como una opción sostenible para la conservación de los bosques y el desarrollo local.

La implementación del manejo forestal comunitario, ha propiciado la existencia de capital político representado en las diferentes organizaciones de cooperación internacional que hacen presencia en la Comarca, establecen relaciones con las comunidades y crean vínculos entre estas y las instituciones estatales y empresariales.

Generalmente, las instituciones cooperantes que impulsan el manejo forestal comunitario tienen acceso a espacios de toma de decisiones e impulsan agendas ambientales nacionales, en las que pueden ayudar a visibilizar las problemáticas de las zonas ambiental y socioeconómicamente vulnerables, del mismo modo, ayudan a crear y direccionar las políticas nacionales que le apuestan a la conservación de los recursos naturales con el involucramiento y participación de las comunidades, evidencia de ello es precisamente que la puesta en marcha de las iniciativas de manejo forestal comunitario en Panamá ha sido liderado por agencias de desarrollo y ONG, como USAID y WWF.

Otro aporte importante del manejo forestal comunitario al capital político, es que contribuye a la preservación del capital natural, pues la existencia de un plan de manejo forestal, avalado por la autoridad ambiental blinda esa área de bosque contra la tala ilegal y contra el avance de la frontera agrícola, si bien todo el territorio comarcal tiene establecido los usos de suelo, el plan de manejo es un instrumento adicional que busca se haga un aprovechamiento organizado y sostenible de los recursos forestales.

A través del manejo forestal comunitario se ha fortalecido el liderazgo local para el manejo de los bosques y la gestión empresarial, aunque esta última, es aún bastante incipiente, y requiere fortalecimiento urgente donde los mecanismos de rendición de cuentas y de transparencia sean un aspecto central.

6.5.1.5 Capital Natural

En el Darién, la venta de madera a precios bajos ha contribuido a la disminución de la cobertura boscosa, ya que estimula la extracción indiscriminada y selectiva de árboles según los intereses del comprador, con la implementación del manejo forestal comunitario, se promueve la extracción ordenada y planificada de los recursos forestales, se protegen las fuentes de agua y se reduce la deforestación y los niveles de erosión del suelo por escorrentía, de igual forma, se evita el cambio de uso del suelo limitando el avance de la frontera agrícola, y se fortalece el cumplimiento de la legislación forestal del país. En síntesis, un aporte importante del manejo forestal comunitario en las comunidades del Río Tupiza ha sido el mayor conocimiento del bosque y sus recursos por parte de las comunidades y la apuesta por su conservación.

6.5.1.6 Capital Financiero o Productivo

El principal aporte al capital financiero, es la misma empresa Tupiza, la cual representa un importante activo para las comunidades, a través de ella se han accedido a donación de bienes como un tractor agrícola y a la inversión de recursos en las comunidades a través de la ejecución de proyectos por parte de distintas organizaciones como ONG. Si la empresa se logra capitalizar, el activo que representa la empresa para las cinco comunidades se podría incrementar considerablemente. De igual forma, con la implementación del manejo forestal comunitario, aunque los precios de la madera siguen siendo bajos, se ha logrado negociar mejores condiciones con los empresarios, el hecho que las negociaciones estén respaldadas por contratos, le da un carácter formal que antes no existía, y si bien en algunos casos no se cumple a cabalidad con lo que establecen los contratos, y se debe trabajar en que hayan relaciones más transparentes, esta formalización es un importante avance.

Los empleos o jornales de trabajo que se generan durante la zafra representan un aporte significativo para los ingresos familiares que contribuyen a cubrir necesidades fundamentales. Generalmente la mayoría de las personas contratadas son hombres de La Pulida, los contratos laborales se realizan bajo los parámetros de la ley panameña y cumpliendo con las normas se seguridad propias de las actividades forestales, por las labores realizadas, lo jornaleros reciben un salario de U$ 15 diarios, excepto los aserradores que cobran por metro cúbico aserrado.

Un efecto indirecto de que haya mayor disponibilidad de ingresos es el incremento en el consumo de alcohol después de la jornada laboral, lo cual afecta la economía familiar y aumenta los conflictos familiares, pues la embriaguez de algunos hombres desencadena episodios de violencia familiar. Adicionalmente, un aporte indirecto es el incremento del comercio local durante la etapa de aprovechamiento por la apertura y uso de caminos para el transporte de madera.

6.5.1.7 Capital Físico o Construido

Las inversiones en infraestructura, equipos y maquinaria también contribuyen a la capitalización de la empresa y permiten generar un mayor valor agregado a través de la integración de los procesos de extracción, procesamiento y comercialización. Entre los aportes al capital construido o infraestructura a través de las actividades de manejo forestal comunitario se destacan:

- La construcción y adecuación de campamentos, caminos principales y secundarios, así como de puentes temporales y de patios de acopio en las áreas de aprovechamiento en el bosque.

- La adquisición de equipos forestales y herramientas como brújulas, motosierras, aserraderos portátiles, planta eléctrica, tractor agrícola, se han obtenido a través de donación y pueden ser usados por las familias en modalidad de arriendo. El acceso a

estas herramientas ha contribuido al mejoramiento de viviendas, aunque ello implique que en ocasiones, varíe considerablemente del diseño original. Como en los casos anteriores, habitantes de comunidades diferentes a La Pulida, dicen no beneficiarse del tractor ni de otras herramientas. En La Pulida se logró también la gestión y construcción de la casa de artesanías, la reparación de la casa comunal.

- El mejoramiento de la comunicación y comercialización de productos locales, puesto que el camino que se hace para transportar la madera es empleado por las familias para transportarse y vender sus productos agrícolas, ya que en la época seca se dificulta la navegabilidad por el río. La ruta de este camino pasa frente a La Pulida, su construcción depende de los recursos, la necesidad y la voluntad del empresario asociado.

6.5.2 El aporte del MFC a los medios de vida

Los aportes a los medios de vida de la actividad de aprovechamiento forestal se deben entender en sentido amplio, como todos los elementos que contribuyen a la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales de las familias de las 5 comunidades y no solo como generación de ingresos, de esta forma, las principales contribuciones o aportes de la EFC Tupiza a las comunidades se muestran en el cuadro 10.

Aunque los aportes descritos son valiosos, las comunidades tienen expectativas de que haya inversión social, y que se cumpla al menos de manera parcial el plan de desarrollo comunitario, pues es uno de los objetivos de la implementación del manejo forestal comunitario, sin embargo, la poca rentabilidad de la empresa y la priorización de otros rubros ha impedido que haya una mejor distribución de beneficios.

El manejo forestal comunitario no ha sido una prioridad en las políticas públicas forestales, las experiencias que existen en América Latina han sido más impulsadas por agencias de desarrollo y organismos cooperantes que por el Estado. Se pensaba que la base teórica y técnica para el manejo forestal aplicable a concesiones podría ser fácilmente trasladable al manejo forestal comunitario, pero en toda esta perspectiva no aparecían para nada las particularidades socioculturales de las comunidades indígenas. Tal como convencionalmente se entiende el manejo forestal comunitario es una perspectiva externa. Así hemos podido identificar una degradación en el nivel de articulación a los mercados y el grado de control de las operaciones forestales. De esta manera podemos identificar actividades de aprovechamiento forestal con fines de subsistencia hasta actividades orientadas al mercado (Arce 2014).

Cuadro 10: Influencia del MFC en los medios de vida de Nuevo Belén y La Pulida

Contribución del MFC en los medios de vida de las comunidades nuevo Belén y La Pulida			
Medios de vida	**Impactos positivos**	**Impactos negativos**	**Propuestas para superar los impactos negativos**
Cultivo de plátano Cultivo de maíz Cultivo de arroz Otros cultivos (ñame, yuca, aguacate)	Facilidad para transporte y comercialización de productos agrícolas por la apertura de camino durante la zafra	El camino se habilita muy eventualmente dependiendo de la necesidad y voluntad de los empresarios madereros. Por el trazado del camino, la Pulida es la comunidad beneficiada	Negociar con los empresarios que habiliten el camino desde el inicio de la zafra.
Venta eventual de mano de obra	Generación de empleo y por tanto de ingresos para algunas familias.	La mayoría de las personas contratadas son hombres de Pulida. Aumento del consumo de alcohol durante la zafra	Capacitar y emplear a personas de las 5 comunidades de acuerdo con los requerimientos y necesidades de la EFC Tupiza. No perder de vista que se trata de una iniciativa de todas las comunidades del Río Tupiza
Aprovechamiento forestal en fincas familiares	Mayor conocimiento de las especies a aprovechar. Realización trámites a través de EFC	No se identificaron impactos negativos	Incentivar y fortalecer los conocimientos en prácticas agroforestales.
Elaboración y venta de artesanías con fibra de chunga	Capacitaciones a mujeres artesanas. Creación de Asociación de artesanas del Río.	La organización de artesanas no ha sido funcional, pues solo existe en documentos y las mujeres siguen trabajando de manera individual	Involucrar más activamente a las mujeres en el proceso de MFC a través de los PFNM. Brindar acompañamiento y asesoría técnica y empresarial de manera más constante.
Cacería ocasional de algunos mamíferos, roedores y aves	La existencia de fauna silvestre en áreas cercanas a las comunidades es un indicador de que el bosque se conserva en buen estado, pues los pobladores no requieren mucho esfuerzo para acceder a proteína animal.	Probablemente el ingreso personal foráneo a la zona puede incrementar los niveles de cacería.	Realizar estudios para documentar qué tanto se ve afectada la fauna en las zonas de aprovechamiento e identificar si las especies que consumen las comunidades están en peligro.

El manejo que se hace en las comunidades del río Tupiza, si bien contempla como parte sus objetivos contribuir al desarrollo comunitario, está enfocado en el mercado. Esta visión marca

una gran diferencia entre el manejo forestal tradicional de las comunidades y el manejo forestal formal propuesto desde afuera, este último requiere inversiones, tecnología, capacidades locales y nuevas organizaciones comunitarias para ajustarse y cumplir con los reglamentos técnicos y legales que exige el mercado. Aún en los casos en que miembros de la comunidad venden madera, como es el caso de las comunidades del Darién, este no es el foco principal de su interacción con el bosque, pues sus principales medios de vida están vinculados a la agricultura y a la obtención de recursos del bosque (caza, pesca, extracción de madera para viviendas y piraguas, obtención de fibras y semillas, etc.). Es decir, tradicionalmente, el manejo había estado orientado a la subsistencia, y el nuevo modelo lo redireccionó hacia el mercado.

No todas las comunidades cuentan con los medios necesarios para desarrollar las inversiones que requieren el manejo forestal enfocado en el mercado, aunque en las comunidades del Río Tupiza se ha avanzado, se hace necesario contemplar y desarrollar un enfoque diferente que tome en cuenta las particularidades socioculturales y el conocimiento ancestral en las políticas forestales y que plantee nuevas formas de inserción de las comunidades en las dinámicas de mercado.

De otro lado, se encuentra que las experiencias de manejo forestal comunitario subvencionadas externamente enfrentan condiciones estructurales que inciden en su viabilidad y sostenibilidad. Aunque son válidos los procesos de subvención externa, éstos deben ser diseñados de tal manera que no generen condicionamiento o dependencia hacia los actores externos. Por lo tanto, éstos deben tener carácter temporal y orientado más bien a lograr el empoderamiento pleno de los actores forestales involucrados, lo cual también es un reto importante, porque si se trata de fortalecer el capital humano local con las capacidades que requiere el manejo forestal comunitario, se requiere tiempo y recursos por un lapso significativo, y no proyectos intermitentes. Es decir, las subvenciones deben ser temporales para no crear dependencia, pero ininterrumpidas para que haya continuidad en los procesos, y condicionadas a la respuesta, el compromiso, el interés y la voluntad de las comunidades, para que no se asuman como un obsequios y lograr que efectivamente el manejo forestal comunitario contribuya a la diversificación de medios de vida.

7. Conclusiones

Sobre el manejo forestal comunitario desarrollado en el Darién, se pueden plantear las siguientes conclusiones básicas:

- Por ser la experiencia pionera en manejo forestal comunitario en el país, ha sido y es un proceso relevante en cuanto a la incidencia política a nivel nacional, en la que se han involucrado múltiples actores. Con la implementación en el área del Río Tupiza se sentaron las bases para llevar el manejo forestal comunitario a otras comunidades, ya que se logró modificar la reglamentación de la Ley Forestal que hasta 2008 contemplaba que en las áreas indígenas solo se podía hacer manejo forestal hasta en 1000 ha. Actualmente está en discusión una nueva Ley Forestal de Panamá, y se espera que en ella tengan en cuenta los aprendizajes de este proceso y que se puedan incluir incentivos para fomentar la aplicación de prácticas sostenibles de manejo forestal.

- Se presenta una diferencia marcada y significativa entre el modelo de manejo forestal comunitario y el uso forestal de tradicional hecho por los actores locales. Los parámetros del manejo forestal comunitario se tomaron del manejo forestal sostenible que inicialmente se planteó para las empresas privadas, lo que hace que las comunidades se tengan que adaptar a unos requerimientos técnicos y legales ajenos a sus usos tradicionales. La viabilidad del modelo empresarial desde el punto de vista social, económico e institucional presenta limitaciones que es necesario considerar para tomar correctivos y hacerlo más acordes a las condiciones locales.

- En los actuales proyectos de manejo forestal comunitario hay una inclinación hacia la producción maderera, en detrimento del uso múltiple de los recursos forestales; esto afecta las capacidades organizativas tradicionales, que no han sido socialmente construidas para ello. El propio gobierno tiene dificultades para establecer criterios y normas para el manejo de los productos no maderables debido a la falta de conocimientos, tanto sobre las especies como sobre las condiciones necesarias para una producción económica y ecológicamente viable en una situación dada de mercado, y en muchos casos se establecen normas a las cuales no se les pueden hacer seguimiento por falta de recurso humano.

- En este momento el análisis de la sostenibilidad de la EFC Tupiza en sus dimensiones básicas (ambiental, económico y social) presenta resultados contradictorios. Desde el punto de vista ambiental se puede decir que la experiencia es exitosa debido a los altos niveles de conservación de la cobertura boscosa observados en el área del río Tupiza de la Comarca Emberá Wounaan, este es un logro significativo considerando la riqueza maderera de la región y la presión que ejercen las actividades de extracción forestal legal e ilegal en los recursos forestales de Panamá. En este sentido, esta

experiencia está demostrando que la conservación de bosques por las comunidades es una iniciativa con gran potencial de éxito.

- Desde el punto de vista económico los resultados señalan que la actividad es poco rentable para las comunidades locales que, deberían ser el motivo y las protagonistas de la iniciativa. Varios factores inciden en esta baja rentabilidad destacándose entre ellos el número limitado de especies demandadas por el mercado, los bajos precios, el poco valor agregado de la madera proveniente de los bosques comunitarios, ya que la EFC solamente hace tareas de corta y venden la madera en rollos en la Comarca, la dependencia de los madereros para todo el resto de las tareas y los altos costos de transacción demandados por los múltiples requisitos legales y pagos diversos a instancias gubernamentales y comarcales.

  Por otra parte, las relaciones con los empresarios maderos a los largo de los años demuestran que es importante establecer reglas claras y mecanismos para que se cumplan los contratos, igualmente, que es necesaria la búsqueda de nuevos mercados para asegurar la comercialización de la producción de los bosques bajo manejo, que en el caso de Tupiza, cuenta con una certificación forestal, que en teoría debería facilitar el acceso a mercados de productos certificados, pero que en la práctica no es tan factible porque Panamá no tiene demanda de estos productos, y es complicado para una empresa comunitaria acceder a mercados internacionales que reconozcan el valor de la madera certificada.

  En otras palabras, los limitados ingresos de la actividad se diluyen en numerosos pagos de todo tipo y finalmente lo que queda en las comunidades, son los jornales pagados por el trabajo de aprovechamiento y un monto pequeño que no llega a cubrir las necesidades de operación de la EFC y mucho menos para distribuir utilidades. Esta situación es fuertemente desalentadora para las comunidades y, de no resolverse rápidamente, puede llevar al fin de la iniciativa ya que crece el sentimiento en los indígenas de que esta iniciativa se lleva la riqueza y deja poco en las comunidades.

  Desde el punto de vista social los resultados son menos tajantes ya que se observan aspectos positivos y negativos. Entre los positivos pueden citarse las capacitaciones y el desarrollo de nuevas aptitudes y conocimientos por parte de los pobladores, especialmente en lo que hace a aprovechamiento forestal, mientras que no se registra un progreso similar en lo hace a gestión empresarial de la EFC. También puede citarse como positivo que la EFC ha atraído a varias organizaciones que apoyan a las comunidades en distintos aspectos. Los aspectos negativos son numerosos y caben citar los conflictos crecientes entre las comunidades que forman la EFC por varias razones mencionadas anteriormente en este documento; la generación de expectativas relacionadas con la implementación del plan de desarrollo comunitario y que hasta ahora no se ha ejecutado defraudando las esperanzas de los pobladores en muchas mejoras incluidas en dicho plan.

Un aspecto difícil de evaluar es el impacto de la EFC en la cultura de la región. Definitivamente el modelo empresarial de la EFC responde a una lógica comercial centrada en el mercado propias de la cultura occidental contemporánea. Las etnias emberá y wounaan ya sufren los embates de la cultura occidental dominante creando procesos graduales de pérdida de identidad cultural e incorporación de patrones de vida y consumo ajenos a los tradicionales. La EFC Tupiza no está contribuyendo a reducir este proceso sino que, en muchos casos, tiende a agudizar problemas y tendencias que no existían anteriormente, un ejemplo de esta situación son los conflictos crecientes entre los distintos grupos de las comunidades, dentro de las diferentes dirigencias y hasta con otros grupos y sectores dentro de la Comarca.

En síntesis, el modelo de la EFC Tupiza tal como está actualmente se está implementando no es sostenible. A partir de esta afirmación no pueden hacerse generalizaciones a otras experiencias de manejo forestal comunitario en la región, pero sí es necesario definir claramente la situación de Tupiza, que tiene una situación aún más compleja que las otras EFC de la Comarca porque involucra a 5 comunidades.

No se trata entonces de descartar esta iniciativa, sino de hacer un replanteo profundo del proceso de forma tal de mantener los éxitos ambientales y de revertir el pobre desempeño económico y los crecientes problemas sociales. En otras palabras, lo que es insostenible es la forma en que se ha estructurado y operado el manejo forestal comunitario en Tupiza en la actualidad, pero es posible introducir modificaciones en estos aspectos y lograr la sostenibilidad integral (ambiental, económica y social) de la iniciativa. Las modificaciones que surgen de este trabajo se presentan en el siguiente ítem; un peso importante de las mismas recae en las organizaciones externas (gubernamentales y no gubernamentales) que apoyan el proceso.

8. Recomendaciones

Las recomendaciones propuestas, emergentes de este estudio, no forman una lista exhaustiva y final de acciones sino un primer aporte a este proceso de reencauzamiento del manejo forestal comunitario en Tupiza, estas se plantean teniendo en cuenta los diferentes actores que involucrados en el proceso, y finalmente se incluyen algunas recomendaciones para el abordaje de trabajos semejantes por parte de otros profesionales.

Para la autoridad ambiental y organizaciones cooperantes

a. Es necesario reexaminar la cadena de trámites que deben hacerse y requisitos que deben cumplirse, principalmente ante la ANAM, para la autorización de cada aprovechamiento. Posiblemente sea factible establecer procesos simplificados y tarifas diferenciales para este tipo de emprendimientos comunitarios en comparación con los procedimientos de las empresas madereras comerciales. De igual forma, sería ideal si la ANAM pudiese dedicar tiempo específico de su personal a apoyar a las EFC en estas tareas (asuntos técnicos y legales), al menos durante los primeros 5 años hasta lograr que se establezca una rutina básica en este tema en el seno de las empresas.

   Reconocer a las comunidades como sujetos colectivos con identidad propia y protagonista del proceso de manejo forestal comunitario. Es preciso reconocer desde un inicio que el desafío no es solo desarrollar un modelo de regulación más adecuado, sino que éste debe partir de un proceso que permita el protagonismo de las comunidades forestales en la construcción participativa de normas técnicas para el manejo de los recursos forestales.

b. Generar una política de incentivos a las prácticas de manejo forestal comunitario de tal forma que se estimule el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales y la conservación del bosque por parte de las comunidades nativas. Por ejemplo, exoneración de impuestos en la fase inicial de las EFC y hasta su consolidación.

c. Hacer seguimiento a este trabajo y documentar lo que ocurre con la experiencia de la EFC Tupiza.

Para las autoridades comarcales

a. Se debe revisar todo el esquema de pagos de impuestos, tasas y contribuciones a los actores internos y externos contemplados actualmente. En algunos casos deben establecerse tarifas diferenciadas para EFC y en otros hay que gestionar la reducción de los montos de las contribuciones (por ejemplo los pagos al Congreso y al Municipio de Cémaco). En la medida que estas contribuciones absorban la mayoría de los ingresos y la EFC no sea rentable, su futuro estará comprometido.

b. Es importante además, que el manejo forestal comunitario se integre mejor con las actividades agrícolas y con el aprovechamiento de productos no maderables.

Para las comunidades y la junta directiva de la EFC Tupiza

a. Reexaminar la estructura de empresa para el manejo forestal comunitario. El cambio de asociación a empresa implicó numerosos costos adicionales que absorben buena parte de los ingresos, más aún, la figura de empresa limita la recepción de donaciones y subsidios, y otras ventajas con relación al pago de impuestos. La recomendación no es abandonar la figura de empresa sino reexaminar su conveniencia e investigar el uso de figuras más apropiadas.

b. Un vacío esencial en este proceso se presenta a nivel de la gestión empresarial, este es un tema vital y requiere de dos acciones concertadas: a corto plazo la presencia permanente de un gerente residente en la zona, éste debe ser una persona formada en gestión empresarial y, a mediano plazo, la capacitación a nivel local de las personas de la EFC en estos temas, para que luego asuman la gerencia de la empresa. Es posible que estas tareas deban ser asumidas por las organizaciones externas o, en su defecto, apoyadas en forma intensa y con presencia constante en el sitio de las mismas.

   Se sugiere que el o la gerente sea una persona independiente de la junta directiva, pero que trabaje de la mano con esta y que en lo posible tenga responsabilidades definidas y salario. La elección y duración de este cargo debe ser independiente de la de la junta.

c. Es necesario trabajar en dar valor agregado a la madera, en este momento el único valor agregado es la tala y desrame con tumba dirigida, pues la madera se vende en rollo. El apoyo a todo nivel (capacitación, equipo, gerencia, etc.) para avanzar en el agregado de valor es otro elemento esencial a considerar. En forma paralela a este esfuerzo se debe trabajar en agregar valor a los productos del bosque, incluyendo alternativas para el aprovechamiento de los diferentes productos no maderables como la fibra de chunga.

d. Evaluar, por parte de las comunidades, si es viable tener una junta directiva que rote cada dos años, o si es mejor una mayor duración para lograr un proceso de empoderamiento más sólido. Otro aspecto a considerar es la logística y costos de desplazamiento de integrantes de la junta de distintas comunidades, ya que la experiencia demuestra que es una limitante para el trabajo en equipo y la comunicación. Actualmente los costos de desplazamiento los cubre la EFC Tupiza a través de la figura de "dieta", sin embargo, no siempre hay disponibilidad de recursos para cubrir este rubro.

e. El perfil y las capacidades de los integrantes de la junta se deben tener en cuenta como criterios para su elección por parte de la Asamblea del Río. Por lo que uno de los requisitos que deberían cumplir los candidatos sería haber participado en los programas de capacitación que se realizan en las comunidades, o estar dispuestos a iniciar un proceso de capacitación práctico de acorde con las funciones del cargo que desempeñará. Como parte de la cultura empresarial de la EFC Tupiza, se debe establecer un proceso de capacitación y empalme de la junta directiva saliente y la que asume funciones. Prever dentro del presupuesto los costos de este procedimiento.

f. Mejorar los mecanismos de participación efectiva de las cinco comunidades del Río Tupiza dentro de la EFC con el fin de reducir roces y conflictos. Estos mecanismos deben operar con transparencia y rendición de cuentas, dos factores que están casi ausentes en la actualidad y cuando se hacen, están restringidos solamente a La Pulida. La EFC Tupiza no tendrá ningún futuro sostenible si su operación atenta contra la unión de las comunidades del Río.

   En ese sentido, es importante recuperar espacios de comunicación y participación intercomunitaria como la Asamblea del Río Tupiza como un espacio esencial de comunicación, rendición de cuentas y toma de decisiones con respecto al proceso de manejo forestal comunitario, de esta forma se pueden aclarar dudas y dirimir conflictos. Adicionalmente, promover la creación de una red de EFC de la Comarca, ya que este modelo de trabajo inició en Tupiza y se ha expandido a otras áreas comarcales, compartir experiencias y aprendizajes, es una buena manera de aportar al enriquecimiento y empoderamiento de las estructuras comunitarias. A medida que el proceso avanza, se puede considerar a creación de espacios intersectoriales donde estén presentes los diferentes actores involucrados (Estado, comunidades, técnicos, empresarios, cooperantes).

Para practicantes del desarrollo y la conservación

Para los colegas que trabajan en cuestiones de manejo forestal comunitario en territorios indígenas y campesinos, la experiencia de este trabajo en la Comarca Emberá Wounaan y en el EFC Tupiza lleva a las siguientes recomendaciones para el abordaje de este tipo de experiencias profesionales:

a. Indagar a través de información secundaria sobre la zona de trabajo para tener un acercamiento a su contexto y su dinámica socio geográfica. Realizar un proceso de planificación con márgenes de flexibilidad de tiempos, pues la dinámica de las poblaciones indígenas es distinta a la de poblaciones urbanas, y las condiciones de acceso dificultan el cumplimiento de cronogramas. En cuanto a la programación de actividades también hay que tener capacidad de adaptación, porque una vez en campo, hay algunas que no son factibles de realizar, y otras que no estaban programadas, resultan fundamentales, como ocurrió en este caso, en que se realizó un taller en una comunidad que no estaba incluida, pero que dados los acontecimientos coyunturales, se hizo relevante.

b. En temas logísticos, prever con suficiente anticipación el trámite de autorizaciones y permisos para el ingreso a zonas de conflictos, pues estos dependen instituciones o funcionarios que tienen sus propios tiempos y ritmos. En este aspecto, la principal recomendación es paciencia y capacidad de adaptación. Contactar previo a la llegada a la zona de estudio a un líder comunitario e ingresar acompañado de personal local. Los profesionales no deben ingresar solos a las comunidades (al menos no la primera vez), por asuntos de seguridad personal, y de credibilidad sobre el trabajo a realizar.

c. Emplear herramientas metodológicas lúdicas que permitan diferentes maneras de expresión, porque en algunos casos los indígenas no se sienten seguros hablando en español y optan por guardar silencio, para prevenir esta situación es importante contar con un traductor (a) local es importante.

9. Lecciones aprendidas

- En comunidades indígenas como las emberá y las wounaan, las mujeres suelen tener menor participación en reuniones y talleres comunitarios, ya que en estas actividades quienes tienen un rol protagónico son los hombres, por lo que fue necesario realizar actividades separadas por género. Cuando se involucra a las mujeres, por un lado se contribuye a fortalecer su autoestima al sentirse tenidas en cuenta, y por otro se obtiene otra mirada e información de los temas de estudio distinta a si se trabaja solo con hombres, también es importante para generar confianza con las mujeres, compartir con ellas espacios como la cocina o mientras lavan sus enseres en el río.

- En la programación de actividades comunitarias es muy importante tener en cuenta los horarios de las actividades cotidianas, y adaptarse a esa disponibilidad de tiempo. Cuando se programen actividades con las mujeres, de ser posible y contar con un asistente de campo, programar actividades lúdicas para niños, pues ellas siempre van a los diferentes eventos acompañadas por sus hijos.

- Es importante devolver el estudio realizado a las comunidades, porque a partir de la devolución de la información recopilada y los análisis realizados por personas externas, las comunidades pueden hacer sus propias reflexiones y llevar a cabo algunas acciones. Si bien en los talleres de retroalimentación se presentaron algunos datos e información preliminar, conviene hacer llegar el informe final, de forma tal que sea accesible a las comunidades, es decir mediante herramientas lúdicas.

10. Limitaciones del estudio

- Una de las principales limitaciones de este estudio es no haber accedido a información económica en la sede de la EFC Tupiza, pues aunque se solicitó en varias ocasiones, no se obtuvo, esta es una evidencia de que existen deficiencias en el manejo de la información, y no existe una política de transparencia.

- Aunque se intentó en varias ocasiones, no fue posible concretar ni realizar la entrevista planeada con el empresario que actualmente trabaja con la EFC Tupiza, por tanto no se incluyó su visión del proceso y de su experiencia de trabajo con las comunidades

- El tiempo del trabajo en campo fue muy corto y el acceso a la zona de estudio es difícil. Por todas las situaciones que se están dando alrededor del manejo forestal comunitario en esta área, y para tener un panorama más amplio de la percepción de las comunidades, hubiese sido importante realizar al menos un taller comunitario y entrevistas con actores de las comunidades Punta Grande y Barranquilla, y eso no se incluyó en este estudio.

11. Referencias bibliográficas

ANAM. 1999. Valoración económica de los recursos naturales y diseño de un sistema de cuentas ambientales satélite en el marco de las cuentas nacionales de Panamá. Informe final revisado – Recurso Forestal. Panamá. 131 p.

Arce, R. 2014. Bases conceptuales del manejo forestal comunitario (en línea) Perú. Consultado: junio 10-19 de 2014. Disponible en: http://servindi.org/actualidad/100665?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+Servindi+%28Servicio+de+Informaci%C3%B3n+Indigena%29

Borrini-Feyerabend, G.; Farvar, M.T.; Nguinguiri, J.C.; Ndangang. V.A. 2000. Co-management of natural resources: organising, negotiating and learning-by-doing. GTZ and IUCN, Kasparek Verlag, Heidelberg, Germany.

Ceballos, M. 2004. Manual para el desarrollo del mapeo de actores claves –MAC, elaborado en el marco de la consultoría técnica GITEC-SERCITEC.

Decreto Ejecutivo No 84. 1999. Carta Orgánica de la Comarca Emberá de Darién. 1999. Gaceta Oficial. Panamá. 20 noviembre, 2014.

DFID, (Department for International Development G.B.). 2000. Hojas orientativas sobre los medios de vida sostenibles (MVS). Contexto de vulnerabilidad en Department for International Development. Consultado 8 nov. 2014. Disponible en http://www.livelihoods.org

FAO. 2009. El estado de la inseguridad alimentaria en el mundo 2009. Roma.

Florian, E. 2013. Cambio climático y bosques: promoviendo la participación indígena emberá-wounaan. 1a ed. Turrialba, Costa Rica. CATIE.

Flora, C; Flora, J; Frey, S. 2004. Rural communities: Legacy and changes. 2da. ed. Boulder, CO, Westview Press.

Lawrence, A. 2000. Forestry, Forest Users and Research: New Ways of Learning. Wageningen: European Tropical Forest Research Network.

Ley 22 de 1983. Creación de Comarca Emberá- Wounaan. Gaceta Oficial. Panamá. 20 noviembre, 2014

Gaviria, A.; Sabogal, C. 2013. Sistematización de seis experiencias de Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el cambio climático. Lima-Perú. 90 p.

Geilfus, F. 2002. 80 herramientas para el desarrollo participativo: diagnóstico, planificación, monitoreo, evaluación. San José, Costa Rica. IICA. 217 p.

Gerez, P.; Purata, S.E. 2008. Guía Práctica Forestal de Silvicultura Comunitaria. SEMARNAT/CONAFOR/CCMSS. México. 73 p.

Gutiérrez, I.; Siles, J. 2009. Diagnóstico de medios de vida y capitales de la comunidad Humedales de Medio Queso, Los Chiles, Costa Rica. Costa Rica, UICN. 140 p.

Gutiérrez, M. 2001. Mapas sociales: métodos y ejemplos prácticos. Libro Prácticas locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía/2. El Viejo Topo. España.

Imbach, I; Bartol, P. 2010. Estrategias de Vida: Conceptos Básicos y propuestas de protocolo de trabajo. Turrialba, Costa Rica.

Imbach, A. 2012. Estrategias de vida, analizando las conexiones entre la satisfacción de las necesidades humanas fundamentales y los recursos de las comunidades rurales. Geolatina Editores. Turrialba, Costa Rica. 55p.

Impacto Ambiental Categoría II para el manejo forestal sostenible de 16.785,7 ha de bosque natural en la comunidad de Marragantí, Comarca Emberá- Wounaan. WWF y Fundación Natura, Marragantí.

Maldonado, H. 2011. Evaluación de la sostenibilidad del manejo forestal implementado en los resguardos indígenas de Urabá, Antioquia, Colombia. Turrialba. CATIE. Costa Rica. CATIE. 134 p.

Mezua, F.; Jaen, B.; Alvarado, A. 2003. Información sobre los Pueblos Indígenas de Panamá como insumo para el Proyecto Regional de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades de Centroamérica. Cooperación Técnica ATN-JF-7695-BID. Proyecto de Manejo Integrado de Ecosistemas por Pueblos Indígenas y Comunidades. Panamá. 215 p.

Montoya, F.; Drews, C. 2006. Livelihoods, Community Well-Being, and Species Conservation: A guide for understanding, evaluating and improving the links in the context of marine turtle programs. WWF Marine and Species Program for Latin America and the Caribbean. WWF, San José, Costa Rica.

Ordoñez, Y.; Mezua, C.; Espinosa, C.; Arcia, D.; Pertuz, E.; Castañeda, J.; Cubas, N.; Rodríguez, A. 2011. Aprendizajes en Manejo Forestal Comunitario, Comarca Emberá –

Wounaan, Darién, Panamá. CATIE, Proyecto Finnfor Bosque y Manejo Forestal en América Central. 30 p.

Rivas, F. 2009. Marco Institucional y legal de los pueblos indígenas de Panamá. Panamá. Naciones Unidas, Cepal, BID.

Sabogal, C.; Jong, W.; Pokorny, B.; Louman, B. 2008. Manejo forestal comunitario en América Latina. Experiencias y lecciones aprendidas para el futuro. Belem, Brasil. CIFOR-CATIE. 294 p.

Salazar, M.E.;Zac, W. 2007. Plan de manejo sostenible de la Chunga. Río Tupiza, Darien. WWF. 34 p.

Segura, G. 2014. Quince años de políticas públicas para la acción colectiva en comunidades forestales en Revista Mexicana de Sociología No 76. México, 2014.

Tapella, E. 2007. El mapeo de Actores Claves, documento de trabajo del proyecto Efectos de la biodiversidad funcional sobre procesos ecosistémicos, servicios ecosistémicos y sustentabilidad en las Américas: un abordaje interdisciplinario", Universidad Nacional de Córdoba, Inter-American Institute for Global Change Research (IAI).

Woolcock, M. 2000. Managing Risk and Opportunity in Developing Countries: the Role of Social Capital. *In* Ranis, G. (eds.). The Dimensions of Development (Yale: Center for International and Area Studies): 197-212.

12. Anexos

Anexo 1: protocolo de entrevistas a actores locales

Protocolo de recolección de información a actores claves de la comunidad

Objetivo: describir los principales medios y estrategias de vida de las familias de Nuevo Belén y La Pulida.

Público: actores claves locales
Comunidad: _____

I. Capitales

1. ¿Cuáles son las características más relevantes de la comunidad, de acuerdo con sus capitales o recursos?

CAPITALES O RECURSOS		
CAPITALES	**ASPECTOS**	**DESCRIPCIÓN**
HUMANO	Población (habitantes por comunidad)	
	Composición familiar	
	Educación (conocimientos, nivel escolar, capacitaciones que han recibido)	
	Habilidades	
	Capacidad de trabajo	
	Salud(enfermedades frecuentes, acceso a centros/programas de salud	
	Liderazgo	
SOCIAL	Organizaciones comunitarias	
	Identidad colectiva	
	Trabajo conjunto	
POLÍTICO	Sistema de organización	
	Conexión entre la organización local tradicional y otras organizaciones	

	Acceso a instancias de decisión	
CULTURAL	Cosmovisión (concepción del mundo)	
	Roles de hombres, mujeres, ancianos	
	Conocimiento local (medicina tradicional, comida o platos típicos, vestidos, arte, lengua)	
	Religión, ritos y celebraciones	
NATURAL	Aire	
	Agua(ríos, lluvias)	
	Suelos	
	Biodiversidad	
	Bosques	
	Flora	
	Fauna silvestre	
FINANCIERO	Recursos productivos (maquinaria)	
	Disponibilidad de dinero	
	Ahorros	
	Impuestos o exenciones de ellos	
	Donaciones	
CONSTRUIDO	Vivienda	
	Escuela	
	Casa comunal	
	Puesto de salud	
	Comunicaciones	
	Sanitarios	
	Tipo de energía	

Medios de vida

2. ¿Cuáles son los principales medios de vida que tienen las familias para cubrir sus necesidades humanas fundamentales?

MEDIOS DE VIDA	
MEDIOS DE VIDA PRODUCTIVOS	
Actividades agropecuarias	Cultivos: Cría de especies menores: Huerto:
Actividades extractivas	Pesca Caza Extracción de madera Extracción de leña Extracción de minerales Otras

Producción artesanal	Elaboración de artesanías: Otras
Venta de mano de obra	Trabajo en fincas Trabajo en un centro urbano Migraciones temporales
Servicios	Tienda local Servicio de transporte (lanchas) Compra de productos agropecuarios
MEDIOS DE VIDA REPRODUCTIVOS	
Vivienda	Tenencia
Educación	Participación en actividades educativas
Salud	Acceso a sistema de atención en salud
Seguridad	Tenencia de documento de identificación
Recreación	Actividades deportivas Fiestas tradicionales Celebraciones
Afiliación	Pertenencia y participación en algún grupo organizado(social, religioso)

3. ¿Cuáles son las principales actividades productivas que realizan las familias de esta comunidad para generar ingresos?

4. ¿Qué fiestas o celebraciones religiosas o rituales celebran en la comunidad?

Celebración	¿Cómo?	¿Cuándo?	¿Quién la organiza?

5. ¿Qué actividades realizan las familias de esta comunidad para satisfacer necesidades de entretenimiento, espiritualidad, participación comunitaria, festividades, etc.?

6. ¿Cuáles son las principales formas en que las familias combinan estas actividades? ¿Qué hace cada tipo de familia?

7. ¿Cómo se toman las decisiones en la comunidad?

8. ¿Qué derechos tienen las comunidades sobre los bosques?

9. ¿Cómo participan la comunidad en la toma de decisiones de la EFC Tupiza?

10. ¿Qué papel tiene el congreso local y el nokó en la EFC Tupiza?

11. ¿En la comunidad existe planificación para el uso de la tierra? ¿cómo se hace la planificación?

Anexo 2: protocolo de entrevistas a actores institucionales

Protocolo de recolección de información a actores claves

Organización: WWF, USAID

Objetivo: Caracterizar la EFC Tupiza e identificar los actores que intervienen en las actividades forestales en las comunidades de Nuevo Belén y La Pulida.

Manejo Forestal Comunitario

1. ¿Por qué inició el proceso de MFC en la Comarca Emberá – Wounaan?

2. ¿Qué aspectos se tuvieron en cuenta para impulsar el proceso de MFC en las comunidades del río Tupiza?

3. ¿Cómo se llegó a la creación de la EFC Tupiza y quienes participaron en esta iniciativa empresarial comunitaria?

4. ¿Cómo se hacía el aprovechamiento forestal en las comunidades del río Tupiza antes de la creación de la EFC?

5. ¿Cuál es el papel de las comunidades en el manejo forestal comunitario que se desarrolla en el río Tupiza?

6. ¿Cuál ha sido el papel de su organización en el MFC en las comunidades del río Tupiza, en la Comarca Emberá Wounaan?

7. ¿Cuál ha sido el papel de la ANAM en el MFC en las comunidades del río Tupiza, en la Comarca Emberá Wounaan?

8. ¿Qué estrategias de acompañamiento y asesoría tiene la ANAM para las comunidades que le apuestan al MFC?

9. ¿Qué legislación regula a las EFC indígenas?

10. ¿Para la regulación del MFC, la ANAM ha considerado las particularidades de los sistemas de organización indígena?

11. ¿Cómo cree que el sistema organizativo de una EFC se articula o compagina con las formas de organización indígena?

12. ¿Cuáles son los procedimientos y trámites que deben seguir las EFC o las comunidades que realizan aprovechamiento forestal?

13. ¿Cuáles son los objetivos de la EFC Tupiza?

14. ¿Quién o quiénes son los propietario de los bosques y de la EFC Tupiza?

15. ¿Qué derechos tienen las comunidades sobre la EFC Tupiza?

16. ¿Cómo participan las comunidades en la toma de decisiones de la EFC Tupiza?

17. ¿En qué actividades de la cadena forestal participa la EFC Tupiza?

18. ¿Cuáles son los actores que participan en la EFC Tupiza?

19. ¿Cómo ha sido la relación de la EFC Tupiza con los empresarios forestales?

20. ¿Cuáles han sido los principales logros que se han alcanzado con la EFC Tupiza?

21. ¿Cuáles han sido las principales dificultades que ha tenido la EFC Tupiza?

22. ¿Cuáles son los costos de operaciones que se deben cubrir para realizar aprovechamiento forestal?

23. ¿Cuáles son los procedimientos y trámites que deben cumplir la EFC Tupiza para transportar la madera?

24. ¿La EFC Tupiza es sostenible? ¿Qué genera su sostenibilidad?

Certificación

25. ¿Por qué se ha impulsado la certificación forestal (FSC), en las comunidades del río Tupiza?

26. ¿Cómo ha sido la experiencia de la EFC Tupiza con la certificación forestal?

27. ¿En que se ha beneficiado la EFC Tupiza con la certificación forestal?

28. ¿Qué ventajas representa para una EFC tener una certificación forestal?

29. ¿Qué mecanismos de control existen en Panamá para que las EFC cumplan con los procedimientos y acciones establecidas en las certificaciones forestales?

30. ¿Cuáles ha sido los logros que han tenido la EFC Tupiza con la certificación forestal?

31. ¿Cuáles han sido las dificultades que ha tenido la EFC Tupiza con en el proceso de certificación?

32. ¿Qué concepto u opinión tiene de la EFC Tupiza?

Anexo 3: Protocolo de taller con la junta directiva de la EFC Tupiza

PROTOCOLO DE TALLER CON JUNTA DIRECTIVA EFC TUPIZA

Objetivo: Recopilar información para caracterizar la EFC Tupiza
Público: Integrante de la junta directiva de la EFC Tupiza

Actividad	Metodología	Materiales	Tiempo
Presentación de los participantes en el taller y concertación de la agenda del taller	Cada participante hará su presentación, explicando su papel dentro de la organización. La facilitadora explicará el propósito de la actividad y socializará la agenda del taller.	Gafetes, paleógrafos, marcadores, cinta de enmascarar.	30 minutos
Línea de tiempo	**Propósito:** reconstruir la historia de la EFC. De manera participativa se elaborará línea de tiempo para la identificación de hechos importantes; retos, y logros de la EFC Tupiza durante su existencia.	paleógrafos, marcadores, cinta de enmascarar, papeles de colores	2 horas
Esquema de actividades: La EFC Tupiza	**Propósito:** esquematizar decisiones y eventos para realizar actividades de aprovechamiento forestal. **Pasos:** **Paso 1:** se hará una lista con las actividades que se realizan en la EFC **Paso 2:** se preguntará a los participantes ¿por dónde empieza el proceso? Se anotará la 1ª etapa en el paleógrafo y después se anotarán sistemáticamente las demás, hasta completar todo el proceso. **Paso 3:** se ampliará el diagrama, preguntando cuáles son los pasos necesarios para cumplir con algunas decisiones involucradas en el proceso, se añadirán "ramas" en forma similar al árbol de problemas. **Paso 4:** se puede añadir al diagrama, informaciones cuantificables, como la cantidad de dinero, mano de obra y otros recursos necesarios en diferentes etapas del proceso.	Paleógrafos y plumones de diferentes colores	1 hora

Actividad	Metodología	Materiales	Tiempo
	Paso 5: Se pedirá a los participantes su opinión sobre el ejercicio y se anotarán las diferentes opiniones.		
Refrigerio o almuerzo, dependiendo de la hora de la actividad			
FODA	**Propósito:** identificar mediante la elaboración de la matriz FODA las ventajas e inconvenientes, que desde la visión de sus dirigentes ha tenido la EFC Tupiza. **Pasos:** Se explicará en qué consiste el ejercicio. Para cada una de los componentes de la matriz, la facilitadora planteará preguntas que los integrantes de la JD responderán mediante lluvias de ideas. • Fortalezas: ¿Cuáles son los beneficios que genera la EFC Tupiza para las comunidades?, ¿cuáles son las ventajas de la EFC Tupiza? • Oportunidades: ¿Cuáles son los factores externos (en la comunidad, la comarca, las instituciones, el país) que pueden influir positivamente en el éxito de la EFC? • Debilidades: ¿Cuáles son las desventajas que tiene la EFC? • Amenazas: ¿Cuáles son los elementos externos (en la comunidad, la sociedad, las instituciones, el medio natural) que afectan negativamente en el éxito de la EFC?	Papeles de colores, tarjetas, plumones, pizarra o paleógrafos.	2 horas
Evaluación del taller	¿Qué les gustó? ¿Fueron claras las actividades? ¿Qué les gustaría que se realizara diferente?	Paleógrafos, tarjetas, marcadores	20 minutos

Anexo 4: protocolo de taller con familias de las comunidades

PROTOCOLO DE TALLER CON FAMILIAS DE LA COMUNIDAD

Objetivo: Identificar los capitales, medios y estrategias de vida de las comunidades de estudio.
Público: algunos hombres y mujeres de la comunidad.

Actividad	Metodología	Materiales	Tiempo
Presentación del objetivo del taller y de la agenda del taller	Cada participante dirá su nombre, la facilitadora explicará el propósito de la actividad y socializará la agenda del taller.	Gafetes, paleógrafos, marcadores, cinta de enmascarar.	30 minutos
Nuestros recursos: ¿Qué tenemos en nuestra comunidad? ¿Qué potencial tienen?	**Los recursos o capitales** Se hará un taller para hombres y otro para mujeres en cada comunidad con el propósito de identificar los medios de vida predominantes por género, así como la percepción de la EFC. Para cada taller se escogerán algunos hombres y mujeres que hayan tenido una relación estrecha con la EFC Tupiza y otros y otras que no hayan estado directamente inmiscuidos con las actividades de la EFC. **Pasos** **Paso 1:** se presentará dibujo de la comunidad, junto con la frase "bienestar o buen vivir". Alrededor del dibujo de la comunidad se ubicarán recuadros que representan cada uno de los capitales de la comunidad. Se explicará en qué consiste cada uno de ellos. **Paso 2:** se dividirá el grupo en 7 subgrupos y a cada uno de ellos se le asignará un capital, para que escriban o dibujen que tiene la comunidad de ese recurso. **Paso 3:** cada grupo socializará lo que hizo y se completará el esquema de los capitales o recursos de la comunidad	Paleógrafos, marcadores, cinta de enmascarar, tarjetas de colores	1 hora
REFRIGERIO			

Actividad	Metodología	Materiales	Tiempo
Medios de vida: ¿Cómo llenamos la canoa?	**Los medios de vida** **Paso 1:** Con base en la información recolectada en el ejercicio de los capitales, previamente se recortarán o dibujarán láminas que representen los principales recursos de la comunidad y se pegarán en una canoa de cartulina hasta llenarla. **Paso 2**: En otro lugar del espacio, se pondrá otro dibujo que represente el puerto donde se comercializan los productos de las comunidades. **Paso 3:** La facilitadora pedirá a voluntarios, que saquen una tarjeta de un cesto, donde se plantearán distintas situaciones como: por ejm, "la familia de María necesita aceite para cocinar" "Gloria, quiere una falda nueva" "Pedro necesita construir una casa" "El niño de Josefa está enfermo" **Paso 4:** Los voluntarios deben resolver la situación planteada usando los productos de la canoa o pidiendo ayuda a los demás participantes.	Cartulinas, papeles de colores, dibujos, marcadores, cinta de enmascarar,	2 horas
Nuestra empresa: ¿Qué beneficios ha recibido la comunidad de la EFC?	**Percepción de la EFC Tupiza** **Paso 1:** se preguntará a los participantes: ¿qué ha hecho la EFC Tupiza? ¿Cómo se ha beneficiado la comunidad de lo que ha hecho la EFC Tupiza? **Paso 2:** se pedirá a los participantes que respondan esta preguntas con la elaboración de dibujos, para ello se le entregarán los respectivos materiales. **Paso 3:** cada persona socializará su dibujo, y se pondrán a manera de exposición en el recinto. La facilitadora tomará nota de la explicación de cada dibujo.	Lápices de colores, cartulinas, cinta de enmascarar, chinches.	1 hora
Evaluación del taller	Se agradecerá a los participantes su participación y se les preguntará: ¿Qué les gustó? ¿Fueron claras las actividades? ¿Qué les gustaría que se realizara diferente en las siguientes actividades? ¿Qué aprendieron?	Papelógrafos, tarjetas de colores, marcadores	20 minutos